

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة
(ISO9001:2008) في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة
وعلاقتها بالأداء المؤسسي

جميلة جميل قاسم الراعي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2018 م

فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة
(ISO9001:2008) في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة
وعلاقتها بالأداء المؤسسي

إعداد:

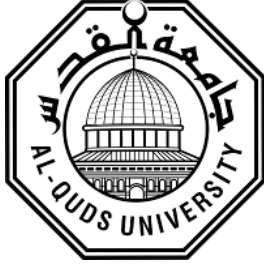
جميلة جميل قاسم الراعي

بكالوريوس علم نفس من كلية العلوم التربوية (فلسطين - رام الله)

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة
جامعة القدس

1440 هـ / 2018 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة (ISO9001:2008) في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي

اسم الطالب: جميلة جميل قاسم الراعي
الرقم الجامعي: 21612364

المشرف: د. أحمد محمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2018/12/11م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد محمد حرز الله
 2. ممتحنا داخليا: د. سعدي الكرنز
 3. ممتحنا خارجيا: د. عبد الرحمن التميمي
- التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2018 م

الإهداء

اهدي عملي وجهدي هذا إلى ...

من كلكه الله بالهيبية والوقار من أحمل أسمه بكل افتخار اسأل الله أن يمد في عمرك
والدي العزيز...

إلى ملاكي في الحياة إلى الحسنة فوق عوامل السنّ يا من دعائها سر توفيقى والدتى
الغالية ان كل مفردات ثقافتى لا تفيك حقك...

إلى أعظم عطايا الخالق من افتقدهم في مواجهة الصعاب من فارقتهم جسداً والقلب بينهم
أخي وأخواتى أسأل الله أن يحفضكم من كل مكروه ...

إلى صديقاتى رفيعات الدرب مؤنسات التفكير دُمت بحفظ المولى ورعايته...

إلى كل شخص مر بحياتى إيجابى كان ام سلبى بوركى جهودكم كنتم عوناً لى فى تقديم
الأفضل دائماً...

إلى كل من أتقن عمله لأجل جنة الله ...

الباحثة: جميلة جميل قاسم الراعى

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بأنَّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وأنَّ هذه الرسالة، أو أي جزءٍ منها، لم يُقدِّم لنيل أيَّة درجة عُليا لأية جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع:


جميلة جميل قاسم الزراعي

التاريخ: 2018/12/11 م

شكر وعرّفان

بعد رحلة بحث تكلفت بإنجاز هذه الرسالة، أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة التي لا تحصى فالحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

إنه ليطيب لي أن أثنى ثناء حسناً على من أضاء بعلمه عقل غيره وهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور الفاضل أحمد حرز الله على تكرمه بالإشراف على هذه الرسالة.

كما وأتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتي للحصول على المعلومات في مجال بحثي، وأخص بالذكر الدكتور عبد الرحمن التميمي و الدكتور سعدي الكرنز و الدكتور عبد الوهاب الصباغ كما واتوجه بالشكر والتقدير الى الأستاذ حمد الله رسمي -مرعي- رئيس قسم خدمة المجتمع والأرشفة في جامعة القدس.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى الدكتور إياد خليفة لما لمستته من توجيه مثمر ونصائح قيمة كان لها أبلغ الأثر في إنجاز هذا العمل فجزاك الله كل خير.

ويطيب لي أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور عزمي الأطرش مدير معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس، وإلى الكادر الأكاديمي والإداري في المعهد.

كما و أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأخوة والأخوات العاملين في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة على تعاونهم في تسهيل مهمتي وعلى ما قدموه لي من بيانات كانت الأساس في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثة: جميلة جميل قاسم الراعي

مصطلحات الدراسة

- الفاعلية** : درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها واستغلال الفرص المتاحة في بيئتها وقدرتها على البقاء والاستمرار في اداء وظائفها واشباع حاجات المجتمع من العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها والمحافظة عليهم وتحقيق مخرجاتها ذات جودة باقل التكاليف. (سلطانية، 2015)
- الجودة** : بأنها مجمل الخواص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء وذلك طوال فترة الاستخدام المتوقعة.(عبد الجواد 2016)
- ادارة الجودة** بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تظافر جهود جميع الأفراد، من أجل العمل على تحقيق التحسين المستمر في السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة. (Goetsch and Davis، 2014)
- المنظمة العالمية للمواصفات القياسية الدولية** : يرمز لها برمز ISO وهي منظمة غير حكومية مقرها جنيف بسويسرا تأسست عام 1947 تمثل أتحاد عالمي يضم هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية في دول العالم يبلغ عدد أعضائها أكثر من 163 عضواً (كل عضو يمثل دولة واحدة) رسالتها تشجيع وتطوير وتوحيد المواصفات العالمية وجميع الأنشطة ذات العلاقة والمتضمنة تقويم المطابقة بهدف تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات". (الغزاوي، 2005)
- ISO 9001** : تغطي مواصفة الأيزو هذه متطلبات نظام إدارة الجودة لإدارة جودة العمليات الداخلية للمنشأة وإرضاء العملاء التي يمكن بموجبها الحصول على شهادة المطابقة، يعني ذلك أن النظام تم تدقيقه بموجب متطلبات المواصفة من قبل جهات متخصصة بمنح شهادة المطابقة وفي حالة الإيفاء تصدر شهادة المطابقة". (القرزاز، 2009)
- المؤسسات الأهلية:** : مؤسسات غير ربحية وغير حكومية، مسجلة قانونياً، تهدف إلى تقديم الخدمات للمجتمع، من خلال تنفيذ برامج ومشاريع وأنشطة تتوافق مع احتياجات المجتمع بمختلف شرائحه. (ابو راس، 2011)

الأداء المؤسسي : المنظومة المتكاملة لنتائج مهام واعمال الوحدات الإدارية في المنظمات في ضوء تفاعلاتها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى تفوقها في العمل ويضاعف من قدرتها على انجاز المهام والأعمال الموكلة إليها وفي مجالات إدارية عديدة بكفاءة وفاعلية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للعمل وبموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها. (الصقران وعاشور، 2012)

اختصارات الدراسة:-

- ISO: International Organization for Standardization

المُلخَص:

هدفت الدراسة الى التعرف على فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة (ISO 9001:2008) في المؤسسات الاهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وكذلك المعيفات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، حيث قامت بتصميم استبانة لجمع المعلومات تضمنت (82) فقرة موزعة على ثلاثة أجزاء، الاول معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وهي: (القيادة والتزام الادارة العليا، التركيز على متلقي الخدمة، مشاركة العاملين، منهج العمليات وآلية اتخاذ القرارات، التخطيط لنظام الجودة والتحسين المستمر، تقييم الاداء، ضبط عدم مطابقة المواصفات)، اما الجزء الثاني يشمل المعيفات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008، الجزء الثالث يشمل الاداء المؤسسي، وتمتعت بدرجة صدق وبدرجة ثبات بلغت للأداة الكلية لمحور معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 (0.97)، والدرجة الكلية لمحور الاداء المؤسسي (0.91).

تم استخدام أسلوب المسح الشامل على جميع افراد مجتمع الدراسة في المؤسسات الأهلية التي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في محافظة رام الله والبيرة وهي (اتحاد لجان العمل الزراعي، المركز الفلسطيني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، مؤسسة اباحث الأراضي، الإغاثة الزراعية، مؤسسة الهيدرولوجيين)، وتم استرداد (85) استبانة من الاستبانات الموزعة حيث اعتبرت عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى أن فاعلية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 كانت مرتفعة في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لها (3.91) وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك كان مستوى الاداء المؤسسي مرتفع في المؤسسات الاهلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام له (3.63) وبدرجة تقدير كبيرة، مما يؤكد أن هنالك دور فاعل في تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في رفع مستوى الاداء المؤسسي في المؤسسات الاهلية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية لجميع معايير المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008 في الاداء المؤسسي، وتبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في جميع محاور الدراسة تعزى لمتغيري (الجنس، سنوات الخبرة)، كما تبين

وجود فروق معنوية في محور فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، كما تبين وجود فروق معنوية في محور الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي)، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها وضع دليل إجراءات لتلبية متطلبات نظام الايزو في المؤسسات الاهلية بحيث يساهم في تمكين هذه المؤسسات من تحقيق أعلى مستوى من جودة الخدمات، خلق برامج فعالة تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين ونقل من مقاومتهم لتطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة .

Identify the effectiveness of applying the international standard system for quality management (ISO 9001) in the civil institutions in Ramallah and Al-Bireh governorate and its relation to the institutional performance
Prepared by: Jamila Jamil Qasim Al- Raie
Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah

Abstract

The study aimed to identify the effectiveness of applying the international standard system for quality management (ISO 9001) in the civil institutions in Ramallah and Al-Bireh governorate and its relation to the institutional performance, also the obstacles to apply the standards of ISO9001:2008

Descriptive approach was utilized in this study. Using interviews with the managers of the institutions and designed a questionnaire to collect data which included (82) paragraphs divided into three parts: The first include ISO 9001: 2008 standards (customer focus, leadership, engagement of people, process approach, improvement, evidence-based decision making and management relations).The second part includes the obstacles to apply the standards of ISO9001:2008.The third part focus on the Institutions performance.

The questioner was distributed to all members of the study community in NGOs that apply the international standard (Palestinian Hydrology group for Water and Environmental Resources Development, Economic and Social Development Center of Palestine, Land Research Center Protect the right to land, Agricultural Development Association and Union of Agricultural Work Committees)

The survey method was used for all community items in NGOs. 140 questionnaires were distributed and 85 questionnaires were retrieved from the distributed questionnaires.

The study found that the efficiency of applying the ISO 9001: 2008 standards was high in the NGOs in Ramallah and Al-Bireh governorate, where the total average was (3.91) with high degree of appreciation, with a standard deviation of 0.543. The institutional performance was (3.63) with high degree of appreciation, standard deviation was (0.60), which confirms that there is an effective role in implementing the standards of ISO 9001: 2008 in raising the level of institutional performance in civil ones.

The results also showed a statistically positive relationship between ISO 9001: 2008 and ISO 9001 in institutions performance. Showing no differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the trends of the respondents towards the effectiveness of applying the standards of ISO 9001: 2008 in the civil institutions in Ramallah and Al-Bireh governorate and their relation to the institutional performance in all the study axes due to variables (gender, years of experience).

There were also significant differences in the effectiveness of the ISO 9001: 2008 standards in the civil institutions according to the variable (scientific qualification). There were also significant differences in the performance in the institutions according to the variable (job title).

The study recommendations that a national strategy should be developed to meet the requirements of the ISO system in the civil institutions and enable these institutions to achieve the highest quality of services and create effective programs that helps raising the morale of workers and reduce their resistance to the quality system application.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1. مقدمة

يعد الاهتمام بإدارة الجودة قراراً إستراتيجياً ومدخلاً أساسياً يسعى المدير المعاصر لتحقيقها وذلك لتقديم التميز في الخدمات المقدمة، ويتجلى هذا الاهتمام بتبني العديد من المنظمات نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 كقرار استراتيجي يُعد خطوة أولى صوب تحقيق إدارة الجودة الشاملة على أسس متينة كونه جزءاً لا يتجزء من مبادرات تحقيق التنمية المستدامة (آل ثاني، 2008).

وبعد أن أصبح تبني وتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة شرطاً أساسياً في تحقيق التميز والريادة وبناءً عليه فإن تعزيز ثقافة الجاهزية المؤسسية لتطبيق هذا النظام يحقق توليد بدائل الحل وذلك من خلال استثمار ما لديها من بيانات وموارد وإمكانيات في بناء إستراتيجيات واضحة وتأسيسها في ثقافة العمل والسلوك اليومي للموظف (المحياوي، 2006).

تعد إدارة الجودة هي قاعدة الأساس التي انطلقت منها حركة البحث عن الاداء المتميز حيث لوحظ أهميتها في تحسين العمل وتعزيز المركز التنافسي الأمر الذي يعكس أهمية هذا المدخل في تحقيق أداء متميز للمنظمة على جميع المستويات خاصة في المنظمات الأهلية التي تسعى الى رفع مستوى العمل التطوعي المتمثل في قيام أفراد أو مجموعات بتقديم جهد بهدف خدمة المصلحة العامة وبدون تحقيق منفعة ذاتية والمساهمة في خدمة المجتمع المحلي وتعزيز السلم الاجتماعي في المجتمع الفلسطيني حيث تقوم هذه المنظمات بأداء دور هام في مجالات إغاثية وخدماتية وتنموية وثقافية عديدة مما يؤهلها أن تلعب دوراً هاماً ومحورياً لتحقيق التنمية وتعزيز السلم الاجتماعي بين مكونات المجتمع الفلسطيني حيث تساهم المؤسسات الأهلية في عملية الإصلاح الداخلي وبناء وتطوير الوعي

المجتمعي بالإضافة الى تقديم الخدمات الطارئة والتنمية في ضل التغيرات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية التي حدثت على مستوى العالم (الدرادكة،2008).

كما وتحظى المؤسسات الأهلية الفلسطينية برعاية المؤسسات الدولية الراعية لعملية التنمية في محافظات الوطن ، إلا أن العديد من المؤسسات الأهلية تواجه العديد من الصعوبات في عملها وخاصة في عمليات التمويل والإدارة والتخطيط والتنسيق الداخلي والخارجي و وضوح الرسالة وغيرها من الصعوبات مما أدى الى فشل الحفاظ على الدعم والرعاية وبناءً عليه لابد من تطوير النظام المؤسسي والتنظيمي لعمل هذه المؤسسات وتنمية الموارد البشرية والتنسيق والتعاون فيما بينها وذلك من خلال اللجوء الى الأنظمة الإدارية الحديثة التي تساهم في تطوير الكفاءات والخبرات وتوعية فئة الشباب بأهمية العمل التطوعي لما له من أهمية كبرى في حياة الأفراد تتجلى في صقل شخصياتهم وتعزيز روح المبادرة والتعاون لديهم ويخلق فيهم الانتماء الاجتماعي مع الفئات الضعيفة إضافة إلى تعزيز روح المشاركة والإيثار متجاوزين بذلك التبعية والالتكالية (كسبة،2013).

أن أهمية تطبيق المؤسسة لمتطلبات نظام إدارة الجودة لا تقتصر كونها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة فقط إنما هي شرطاً اساسياً في عملية تقييم أداء المؤسسة وتعزيز المركزها التنافسي، حيث تقوم الجهات الداعمة لهذه المؤسسات من خلال العديد من الدراسات التي يجريها البنك الدولي على العديد من الدول بقياس مدى تطبيقها معايير ادارة الجودة، حيث أصبح تطبيق الدول لتلك المعايير الهامة بالنسبة للبنك الدولي وغيره من المنظمات الدولية الراعية لعملية التنمية متطلب لابد منه لتقديم واستمرارية الدعم والمساعدات مما لها الأثر الأكبر في وضع رؤية إستراتيجية وقدره مؤسساتية لتحقيق رسالتها وأهدافها.ضمن خطط تنموية ملائمة لحجم التطلعات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتكاملها مع استراتيجيات وخطط الدولة الفلسطينية وبرامجها (المحياوي،2006).

وتعتبر ادارة الجودة الشاملة هي الاداة الرئيسية التي تؤدي الى استراتيجية تطوير العمل، وتحسين الاداء بما يحقق الربحية من خلال الخدمات الجديدة، والجودة في المنتجات والخدمات، وتعد الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية الحديثة التي تقوم على مجموعة من الافكار والمبادئ التي يمكن لاي مؤسسة أن تطبقها، لاجل تحقيق أفضل أداء ممكن، والعمل على تحسين الانتاجية وزيادة الارباح مع تحسين سمعتها في السوق، و في ظل الارتفاع الكبير في عدد المؤسسات الاهلية أصبح عليها العمل على استكمال مقومات ونظم الجودة لكي تحظى بالقبول لدى المجتمع حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً، وقد فرضت متطلبات الجودة الشاملة على المؤسسات الاهلية ضرورة السعي نحو التحسين المستمر في الارتفاع بمستوى خدماتها، لمواجهة احتياجات ومتطلبات العملاء بتقديم أفضل مستويات الخدمة التي تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم من خلال اتباع طرق واساليب ادارية لادارة أنشطة

المؤسسات المختلفة وتحقيق رضاهم بجهود الادارة العليا وبمشاركة جميع العاملين، وذلك من خلال تغيير الانماط التقليدية في ادارة المؤسسات الاهلية (الدراكة وشلبي، 2002).

2.1. مشكلة الدراسة

يواجه قادة ومدبرو المشاريع اليوم مأزقاً في فهم استجابتهم للمنافسة في عالم متغير بسرعة، فالبرغم من التسارع الكبير من قبل المنظمات في البحث عن طرق تجعلهم أكثر منافسة، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني الكثير من المشكلات المتعلقة بالجودة والتميز في تقديم خدماتها وذلك بسبب غياب أنظمة واضحة تهدف لتحسين جودة الخدمات، وبناءً عليه تتمثل مشكلة هذه الرسالة البحث من خلال عمل الباحثة في مجال ادارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في احد الشركات الخاصة فقد لاحظت دور وفعالية تطبيق نظام ادارة الجودة في الارتقاء بمستوى الخدمات ومواجهة احتياجات ومتطلبات العملاء بتقديم أفضل مستويات الخدمة التي تلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم وذلك من خلال إتباع طرق وأساليب إدارية لإدارة الأنشطة المختلفة وتحقيق رضاهم بجهود الإدارة العليا ومشاركة جميع العاملين و مقاومة الأنماط التقليدية في الإدارة ، ومن هنا يمكن تلخيص مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:-

ما فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة (ISO9001:2008) في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي؟.

3.1. مبررات الدراسة

سعت العديد من المؤسسات والشركات في العالم لترسيخ مبادئ ومفاهيم ادارة الجودة في عملياتها التصنيعية والخدمة الإنتاجية حتى تستطيع مجابهة التحديات المرتبطة بشدة المنافسة على المستوى الدولي والمحلي حيث لوحظ إهتمام العديد من المؤسسات في السنوات الأخيرة بتطبيق أنظمة إدارة الجودة (الدراكة، 2008) وبناءً عليه تكمن مبررات الدراسة في:

- ما فرضته متطلبات التنمية المعاصرة على المؤسسات باختلاف غاياتها المتمثلة بضرورة السعي نحو التحسين المستمر للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للجمهور.
- يعد نظام إدارة الجودة من النظم الإدارية الحديثة التي تطبقها العديد من الشركات في ظل التطور والتغيير السريع للحصول على الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية إلا انه في الوقت نفسه يحتاج الى ميزانية وجهد لتحقيق متطلباته وبناءً عليه تسعى هذه الدراسة لمعرفة فاعلية تطبيق معايير نظام إدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.

- يعالج البحث قضية ملحة في بيئة عمل الباحثة تتمثل في تطوير مهارات وقدرات الباحثة في مجال إدارة الموارد البشرية ومساعدة الإدارة في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 في بيئة العمل الحالية في حال أثبتت الدراسة نتائج ايجابية لتطبيق النظام في المؤسسات الأهلية.

4.1. أهمية الدراسة

شهد العالم في الآونة الأخيرة اهتماماً بالغاً بموضوع إدارة الجودة، وأصبحت المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء تضع نصب أعينها الميزة التنافسية والتي لا يمكن تحقيقها الا بتحقيق الجودة الشاملة، حيث أصبح هناك نموذج للجودة تستطيع من خلاله المنظمات تحسين أدائها وفعاليتها التنظيمية من خلال استثمار جهود العاملين في المنظمة ومحاولة التطوير المستمر لجميع العمليات والمهام (المحياوي،2006)، وبناءً عليه تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال:

❖ الأهمية العملية:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية مجتمع الدراسة (المؤسسات الأهلية) حيث يوجد العديد من المؤسسات الأهلية في فلسطين المطبقة لنظام ادارة الجودة، فالمجتمع الفلسطيني يضم المئات من المؤسسات الأهلية الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والرياضية المختلفة والتي تقدم العديد من الأدوار التنموية والانتاجية لصالح مختلف فئات المجتمع الفلسطيني.
- تزويد الباحثين وأصحاب القرار بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات وكيفية التغلب على المشكلات.
- يساهم البحث في اعطاء مؤشرات حول فاعلية تطبيق معايير الجودة في المؤسسات الأهلية وبالتالي اتخاذ اجراءات تساهم بإستثمار جهود العاملين في المنظمة ومحاولة التطوير المستمر لجميع العمليات والمهام بطريقة مثلى ووفق متطلبات النظام.

❖ الأهمية النظرية:

تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على احد أهم المواضيع في الفكر الإداري الحديث حيث يعد نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 من الموضوعات التي زاد الإهتمام بها بشكل كبير في الوقت الحالي حيث تتسابق الكثير من المنظمات والشركات للحصول على الميزة التنافسية التي لا يمكن تحقيقها الا بتحقيق الجودة الشاملة.

❖ الأهمية الذاتية:

اهتمام شخصي لدى الباحثة نابع من الخبرة العملية السابقة في نظام الأيزو بأحد الشركات الخاصة (الربحية) كما وتساهم الدراسة في صقل وتطوير مهارات الباحثة ومعرفة الجدوى من تطبيق هذا النظام في المؤسسات الأهلية (غير الربحية) والذي يمثل بيئة العمل الحالية للباحثة.

5.1 أهداف الدراسة

إن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة هي توفر الرؤيا الواضحة حولها من قبل الإدارة العليا، ولكي تحقق المؤسسة مرادها وفق معايير إدارة الجودة لا بد أن تدار من القمة، وكلما زاد التزام الإدارة العليا كلما كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك والتصرفات والأفعال (آل ثاني، 2008) وبناءً عليه يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

الهدف العام:

التعرف على فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية

- التعرف على فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور القيادة والتزام الإدارة العليا في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.
- التعرف على فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور التركيز على متلقي الخدمات في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.
- التعرف على فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور مشاركة العاملين في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.
- التعرف على فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور منهج العمليات وآلية اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.
- التعرف على فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.
- التعرف على فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور تقييم الأداء في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

- التعرف على فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور عدم مطابقة المخرجات في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.
- التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.
- الوقوف على الفروقات في مستوى تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

6.1. أسئلة الدراسة

- تم من خلال هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التي انبثقت من سؤال الدراسة الرئيس وهي:-
- ما فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور القيادة والتزام الإدارة العليا في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟.
 - ما فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور التركيز على متلقي الخدمات في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟.
 - ما فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور مشاركة العاملين في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟.
 - ما فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور العمليات وآلية اتخاذ القرار في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟.
 - ما فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟.
 - ما فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور تقييم الأداء في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟.
 - ما فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في محور ضبط عدم مطابقة المخرجات في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟.
 - ما مدى تأثير المعوقات على تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة ؟
 - هل توجد فروق في مستوى تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين وفقاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة)؟.

7.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.

ويتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات فرعية وهي:

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق المعيار الخاص بالقيادة والتزام الإدارة العليا وفقاً لنظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق المعيار الخاص بالتركيز على متلقي الخدمات وفقاً لنظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق المعيار الخاص بمشاركة العاملين وفقاً لنظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق المعيار الخاص بالعمليات وآلية اتخاذ القرار وفقاً لنظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق المعيار الخاص بالتخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر وفقاً لنظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق المعيار الخاص بتقييم الأداء وفقاً لنظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق المعيار الخاص بضغط عدم مطابقة المخرجات وفقاً لنظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تأثير المعوقات على تطبيق فعالية معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)".

ويتفرع عن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فاعلية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8.1. حدود الدراسة

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على (الفئة المستهدفة) موظفي المؤسسات الأهلية المطبقة لنظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001.
- **الحدود المكانية:** اقتصر إجراء وتطبيق هذه الدراسة على المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة ليتم تسليط الضوء على تجربتها في تطبيق نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت هذه الدراسة على تناول موضوع فاعلية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي الجامعي (2017-2018).

9.1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وهي:

- القيادة والتزام الإدارة العليا.
- التركيز على متلقي الخدمة.
- مشاركة العاملين.
- منهج العمليات وآلية اتخاذ القرار.
- التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر.
- تقييم الأداء.
- ضبط عدم مطابقة المخرجات.

المتغير الوسيط: المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 .

المتغير التابع: الأداء المؤسسي.

المتغيرات الضابطة (الديمغرافية) : (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة).

10.1. مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وهما:

- **المصادر الأولية:** تم إتباع المنهج الوصفي حيث تم إعداد إستبانة ميدانية، ودليل مقابلة لقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع من خلال إستجابات المبحوثين في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة - فلسطين.
- **المصادر الثانوية:** تم مراجعة الكتب والدوريات والإنترنت والتقارير السنوية الصادرة عن تلك المؤسسات لعرض الأدب السابق ذات العلاقة بمشكلة الدراسة.

11.1. هيكله الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول حيث يتكون الفصل الأول من عرض تمهيدي لهذه الدراسة، مشكلتها، مبرراتها، أهميتها، أهدافها، أسئلتها، فرضياتها، حدودها ومصادرها، بينما الفصل الثاني تضمن الإطار النظري للدراسة حيث يوضح مفهوم إدارة الجودة، مهامها، أهميتها مروراً بوظائفها ومعايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001، كما وتم التطرق لمفهوم الأداء المؤسسي، وصولاً للدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة، والتعقيب عليها، في حين عرضت الباحثة في الفصل الثالث الطريقة والإجراءات، منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، أدوات الدراسة، ثبات أداة الدراسة، مصادر المعلومات، متغيرات الدراسة، حدود الدراسة، إجراءات الدراسة، المعالجة الاحصائية. أما الفصل الرابع فتم عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها، بينما الفصل الخامس تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج التي تم التوصل إليها، وأخيراً تم ادراج قائمة بأهم المراجع والملاحق ذات الصلة.

الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

استعرضت الباحثة في هذا الفصل الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما الجزء الثاني فتناولت الباحثة عرضاً للدراسات السابقة ذات العلاقة والصلة بالموضوع.

1.2 مقدمة:

نظراً لتزايد درجة المنافسة بين منظمات الأعمال في الأسواق العالمية، حيث أن التطور التكنولوجي جعل العالم قرية صغيرة، الامر الذي أدى إلى زيادة اندماج المنظمات في الدول المتقدمة لمحاولة الاستحواذ على حصص سوقية في الأسواق العالمية، من خلال الاعتماد على تحقق الميزات التنافسية، الجودة، المرونة، والسرعة، ولكن تحقيق هذه الميزات كلها دفعة واحدة من النادر علمياً ويصعب تحقيقه بدون أن يتم تبني النظريات والافكار والفلسفات الادارية الحديثة، حيث تعد فلسفة ادارة الجودة الشاملة أبرزها كون هذه الفلسفة تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة ادارية شاملة، ويحقق تبنيها تخفيض في معدلات التلف واعادة العمل ومواصفات عالية مما يساعد في تحقيق الكفاءة والفاعلية، كما ان المرونة في حدود معينة تحافظ على السرعة بدرجة عالية فالجودة تعد الوسيلة الوحيدة لتحقيق التنافسية العالمية (الجاسمي، 2007).

إن اهتمام العالم الواسع في السنوات الأخيرة بمفهوم إدارة الجودة وأنظمتها يعود الى الحاجة لمختلف الأنشطة والفعاليات الاقتصادية والخدمية لها، لما تتركه من نتائج مميزة على مخرجات هذه الأنشطة والفعاليات من جهة وما تحدثه من تنامٍ في بناء روحية الفريق الواحد في العمل الذي يؤدي الى التطور والابداع، كما أن هذا الانجاز المميز للجودة يحقق رضى طرفي العملية وهما المستهلك والمنتج وسط جو من الاحترام المتبادل وخلق شعور للعاملين بالرقابة الذاتية في اتقان العمل، حيث ان الفوائد الكثيرة

للجودة جعل الجميع يسعى بخطوات حثيثة لتحقيق المزيد من الجودة واستدامتها وابتكار السبل والطرق التي تسهل تطبيقها وتحسين نتائجها (البلداوي، 2006).

وبالتالي فإن مفهوم إدارة الجودة يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ، والتي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أهداف المنظمات التي تتراوح بين الربحية والنمو والتوسع والاستمرارية، حيث تواجه المنظمات العديد من التحديات، والتي دعت لظهور مفاهيم جديدة في إدارتها التي تسعى إلى تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة والتغير، وذلك بتبني مفاهيم إدارية حديثة تمكنها التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق مستوى الأداء الأفضل (الوادي، 2012).

1.1.2 مفهوم الجودة:

تعتبر الجودة بمبادئها وممارساتها من أهم الأسلحة المستخدمة في تعزيز القدرة التنافسية للشركات الإنتاجية والخدمية في الاسواق المحلية أو الخارجية، وتعمل على خلق الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات الزبائن وتوقعاتهم، ولقد تم تعريف الجودة باستخدام العديد من وجهات النظر المختلفة، إذ أنها تشير إلى الدقة والامتياز، أو مطابقة متطلبات متلقي الخدمة، وتعد مجموعة الصفات لكيان، سواء كان هذا الكيان منتجاً أم خدمة، التي تعطيه القدرة على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية، وتشير أيضاً إلى درجة مطابقة الخدمة أو المنتج لمواصفاته، أي أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات (عبد العال، 2007)، ويعرفها (Juran, 1986) بأنها الملائمة للاستخدام.

اما فريد سميث مدير فيدرال اكسبرس عرف الجودة انها الأداء الجيد الذي يشبع رغبات المشتركين (Goatsch and Davis, 2014)، كما وتعرف بأنها تلبية احتياج المستهلكين منذ البداية لغايه النهاية (Goatsch and Davis, 2014).

فقد عرفها (محرم وعماد، 2000) كما ورد في (عبد الجواد 2016) بأنها مجمل الخواص المتعلقة بقابلية المنتج أو الخدمة لاستيفاء احتياج متوقع أو مواصفة أداء وذلك طوال فترة الاستخدام المتوقعة.

كما وعرفتها المنظمة الاوروبية لضبط الجودة كما ورد في (القزاز، 2015) بانها مجموعة الخصائص والمميزات لتي تجعل منتجاً قادراً على الايفاء بحاجة معينة، فقد أكدت على أن جودة المنتجات المصنعة تعتمد بشكل اساسي على جودة التصميم وجودة التصنيع.

وأشار Tanks كما ورد في (الطائي، ومقدادة، 2008) بان الجودة تعني التزام وتعهد الادارة والعاملين بإنجاز الاعمال بصورة تلبية توقعات المستهلك او تفوقها.

كما وعرفها (توفيق، 2005) بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والزبائن سواء أكانت من حيث تصميم المنتج أم قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء الزبائن وإسعادهم واشباع رغباتهم.

أما (الدراكة والشلبي، 2001) فقد عرفها بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة والتي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين والزبائن سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء الزبائن وإسعادهم.

وبناء على هذه التعريفات السابقة المتنوعة ترى الباحثة أن الجودة مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية، وبالتالي فهو وسيلة فعالة للتحسين المستمر في السلع أو الخدمات، وترتبط بجميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسات من أجل ملائمتها لاحتياجات الأفراد والجماعات وفاعليتها في تحقيق الفائدة المرجوة للفرد والمنشأة والمجتمع، وتقديم خدمات تلبي احتياجات ورغبات المجتمع وان تحقق هذه الخدمات رضا المنتفعين وتكون مطابقة لأهداف المنظمة توجهاتها المستقبلية.

2.1.2 مفهوم إدارة الجودة:

عرف وليم ادوارد ديمينج إدارة الجودة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، التي تعمل على تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة بين العاملين بهدف تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا الزبائن وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع، والتخلص من أعمال الهدر في المنظمة من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكل من الإدارة والعاملين فيها والعمل بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال المطلوبة (ابو النصر، 2008).

وبالتالي ومن اجل توضيح مفهوم إدارة الجودة لا بد أن يتم التفريق بينها وبين الجودة، ويتجلى ذلك بان تطبيق الجودة يعنى بالمواصفات الفنية وخصائص الخدمة والعمليات والأنشطة ال ، أما إدارة الجودة فهي تشمل كافة العمليات والأنشطة التي يبذلها العاملون والمسؤولون في إطار تسيير شؤون المنظمة والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وهي عملية التنسيق التي تتم داخل المنظمة للتغلب على المشاكل والمساهمة في تحقيق النتائج المخططة، وهذا يعني أنها عملية مستمرة لتحسين الجودة والمحافظة عليها (عليما، 2004).

وعليه فإن التعريفات الخاصة بإدارة الجودة تشترك في كونها عملية إدارية تركز على أهمية التعاون المشترك بين العاملين في المنظمة لتحسين جودة الخدمات والمنتجات والتأكد من مطابقتها للمواصفات المخططة بشكل مستمر والوصول إلى رضا الزبائن.

3.1.2. أنظمة إدارة الجودة:

يعد مفهوم إدارة الجودة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى تطوير المؤسسات وتحسين أدائها باعتبار هذا المفهوم قاعدة ثابتة ونموذج لاسلوب قيادة وإدارة المنظمة بطرق تحسن فيها تحقيق أهدافها، ومن خلال هذه النظام يتم الاهتمام بضمان جودة الخدمات المقدمة للمواطنين ومتابعة تحسين الأداء الوظيفي، من خلال إعداد نظام متكامل للجودة الشاملة في كافة المؤسسات، كما يسعى إلى تطبيق مفاهيم وأنظمة الجودة بالمؤسسات من خلال غرس مفاهيم الاتقان والتميز، وجعل مبادئ الجودة الشاملة فلسفة لجميع الاعمال سعياً نحو الأداء المتميز، والتغلب على الفجوات والصعوبات التي تواجه التطبيق الفعلي لنظام الجودة بالمؤسسات، ويعرف معيار ISO 9001 كمعيار نظام إدارة عام. أي أنه يمكن تطبيقه على أي منظمة كبيرة كانت أم صغيرة، بغض النظر عن المنتج أو الخدمة، كما أن له صلة بمؤسسات أعمال الإدارة العامة والإدارات الحكومية (أبو راس، 2013).

ويقصد بنظام إدارة الجودة التركيز على اساليب عمليات توفر الخدمة، حيث أنه يجب أن تتضمن هذه الاساليب تقديم خدمة ملائمة تتوافق مع الاحتياجات والتوقعات المستقبلية للمنظمة والمنتفعين (المحايوي، 2006).

وتهدف نظم إدارة الجودة إلى تبني منهج العملية خلال تصميم وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة في المؤسسات بهدف تلبية متطلبات المستفيدين وزيادة رضاهم، وتوفير الترابط بين العمليات المنفردة داخل نظام العمل بالمنظمة وتجميعها وخلق التفاعل بينها مما يساعد في عملية التحكم المستمر، وهذا المنهج يؤكد على أهمية تقدير احتياجات ومتطلبات المستفيدين والوفاء بها، والحصول على نتائج أداء وفاعلية العملية، والوصول إلى التحسين المستمر للعمليات على أساس القياس الموضوعي، يوضع نظام إدارة الجودة من أجل توثيق العمليات والاجراءات والمسؤوليات لتحقيق سياسات الجودة وأهدافها حسب مواصفات ومعايير ISO 9001، ويساعد في تنسيق وتوجيه أنشطة المنظمات لتلبية متطلبات الزبائن وتحسين الكفاءة والفاعلية على أساس مستمر، وبالتالي فإن نظام إدارة الجودة يتطلب من المؤسسات الأهلية تطبيق معايير الجودة في كافة خططها وبرامجها وأنشطتها في تقديم الخدمات وعلى مختلف مستوياتها الإدارية والتأكد من تطبيقها وتقييم نتائجها التي تتمثل بمدى تلبية خدماتها لاحتياجات وتوقعات المستفيدين ومطابقة متطلبات المنظمة، والتي عليها أن تعمل على توثيق نظام الجودة ومراقبة وثائقه باستمرار (أبو راس، 2013).

أن نظام الجودة هو مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها لبيان الثقة الكافية في المنتج أو الخدمة المطلوبة والتي ترضي المتطلبات الضرورية للجودة، ومن أهم المظاهر أو النواحي الأساسية لنظام الجودة الشاملة فهي كما وردت في (العالم، 2009):

- التعريف بالهيكل الإداري للمنظمة من خلال اللوحات التنظيمية لمختلف الدوائر وتوصيف الوظائف وتنظيم السلطات والمسؤوليات.
- تعريف وتحديد متطلبات العمل وتوقعات متلقي الخدمة في المنتج أو الخدمة.
- التحكم بموردي المواد أو مقدمي الخدمات عن طريق قائمة الموردين المصادق عليها "التحكم بالمواد الخام أو الخدمات المطلوبة".
- التحكم في عمليات التصنيع "التحكم بطرق العمل للمنتج، المعدات، المواد، العمال".
- مراجعة وضبط قبولية المنتج والخدمة المقدمة من خلال دراسة السوق ومتطلبات الزبائن.
- التحكم بالمشاكل الانتاجية "عدم التطابق" والعمل على تفاديها او منعها ووضع الحلول الوقائية.
- توثيق وتسجيل جميع الاعمال والنشاطات.
- تدريب الكادر الوظيفي من خلال الدورات والندوات والمؤتمرات.
- التأكد من استمرارية النظام والمحافظة عليه.

4.1.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي تقوم فلسفته على مجموعة من الأفكار والمبادئ ويمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، ولقد تعددت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة إلا أن كلا منها اقتصر على إبراز خاصية معينة لها، وعلى الرغم من هذه الاختلافات، إلا أن بعض هذه المفاهيم قد فرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من موضوعية وشمول نسبي، وتعد إدارة الجودة الشاملة أهم الحقول الإدارية في الوقت الراهن والتي ساهمت ثورة الاتصالات والمعلومات في تعزيز دورها وجعلها من أهم المبادئ الأساسية لإدارة الأعمال حالياً، ونظراً لحدائثة هذا المفهوم نجد له العديد من التعاريف بسبب عدم الاتفاق على تعريف محدد.

حيث عرفها (Goetsch and Davis, 2014) بأنها الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع الأفراد، من أجل العمل على تحقيق التحسين المستمر في السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

حيث يعرفها (Steven Cohen, 2005) كما ورد في (جويحان، 2013) على النحو التالي:

- الإدارة: تعني التطور والمحافظة على امكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
- الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.
- الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً بالتعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم ما اذا كان راضياً عن الخدمات والمنتجات المقدمة له.

كما يعبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما ورد في (بدر، 2009) عن مجموعة من المبادئ والأساليب والمهارات التي تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والافراد بالمنظمة، باستخدام الموارد المالية والبشرية، من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم.

كما وعرفها (حمود، 2005) كما ورد في (بدر، 2009) بأنها عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة و فاعلية.

وتعرف منظمة المقاييس العالمية كما ورد في (العزاوي، 2005) 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.

ويعرفها (عقيلي، 2009) بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لجميع الاشياء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

ومما سبق ترى الباحثة بأن ادارة الجودة الشاملة تعتبر فلسفة إدارية تشمل كافة النشاطات التي تحقق احتياجات وتوقعات المنظمات والزبائن والمجتمع، وتهدف إلى ايجاد بيئة يتم فيها تحقيق التحسين والتطوير المستمر في جودة المنتج أو الخدمة وفي مهارات وأساليب ونظم العمل، ويتم ذلك بالتعاون ما بين كل من الإدارة والعاملين لتحقيق الجودة والتميز في الاداء وباستخدام كافة الوسائل التي تؤدي الى مراقبة العمل وتحديد أنواع الانحراف وضبطه، في سبيل تحقق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية.

5.1.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمنظمات، في ظل ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها التأقلم والتكيف الدائم مع أذواق ورغبات الزبائن، وبذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة وخطوط عريضة ترشد ادارة المنظمة لتحقيق التحسين والتطور المستمر، وتعد مهمة أساسية لكل العاملين في المنظمة؛ لخلق قيمة مضافة ولتحقيق رضا الزبائن من خلال تقديم واشباع حاجاتهم ورغباتهم، ومن هنا تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة من حيث تبنيتها حيث تؤدي إلى التركيز على حاجات ومتطلبات الزبائن والأسواق، وتحقيق الأداء العالمي للجودة في جميع المواقع الوظيفية، وتطوير وتحسين إجراءات العمل والفحص المستمر لجميع العمليات، والتحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء، وتدريب العاملين على العمل بروح الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات، والعمل على فهم البيئة التنافسية وإيجاد استراتيجيات فعالة للمنافسة وتطوير عمل المنظمة، وتطوير إجراءات الاتصال والتكامل بين الإدارات لإنجاز الأعمال المتنوعة، والمراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير استراتيجية التحسين المستمر، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار، وارتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين، وسهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة (عايش، 2008).

لذا فإن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من كونها منهجًا شاملاً للتغيير أبعد من كونه نظاماً يتبع أساليب مدونة بشكل إجراءات وقرارات، وإن الالتزام من قبل أية منظمة يعني قابليته على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، ومن ثم تطبيقه وإن المنظمة أصبحت تنظر إلى أنشطتها ككل متكامل بحيث تشكل الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون الزبائن الداخليين، والخارجيين، كما أن أهميتها ترتبط وبشكل مباشر بتحسين الروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق والإحساس بالفخر والاعتزاز، مما يؤدي إلى تحسين سمعة المنظمة (العزاوي، 2005).

6.1.2. أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ان الهدف الاساسي من تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تطوير الجودة في المنتجات والخدمات مع احراز تخفيض في التكاليف وتقليل الوقت والجهد الضائع، لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم، وهذا الهدف الرئيسي للجودة يشمل تسعة فوائد رئيسية مهمة وهي كما يلي:

- **خفض التكاليف وزيادة الربحية:** إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، وهذا يعني تقليل التالف وتقليل التكاليف، وزيادة نسبة الربحية من خلال التحسين المستمر في الجودة وخلق الحصة السوقية الكبيرة والقدرة على التنافس على المستوى المحلي والعالمى (عايش، 2008).

- **تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات لمتلقي الخدمة:** فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات لمتلقي الخدمة قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة جامدة في كثير من الأحيان؛ مما أثر تأثيراً سلبياً على متلقي الخدمة (عايش، 2008).
 - **تحقيق الجودة:** وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن، تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يسهم في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة (عايش، 2008).
 - **رفع مستوى الأداء العام للمنظمات:** من مهام إدارة الجودة الشاملة تفادي السلبيات، بحيث لا تكون هناك أية نسبة لاحتمال وقوع الخطأ عند تنفيذ الأعمال، وينبغي القيام بالأعمال بصورة صحيحة من أول مرة (عطية، 2009).
 - **رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات:** من خلال الاهتمام بنوعية وكمية المعلومات ذات العلاقة بموضوع القرار، فضلاً عن إيمان الإدارة بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرار، خاصة وأن الجودة هي مسؤولية الجميع وتبدأ من المورد وحتى المستهلك (عطية، 2009).
 - **زيادة ولاء وانتماء الأفراد العاملين في المنظمة:** لسيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، إضافة إلى اعتماد الإدارة على أساليب متنوعة من وسائل التحفيز (عطية، 2009).
 - **زيادة القدرة للاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها:** حيث تزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل (عطية، 2009).
 - **تحقيق الرضا لدى الزبائن:** تقوم مهمة الإدارة الشاملة للجودة بالانشطة للتعرف على الزبائن الحاليين وتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، ويجري تحديد الانشطة المنفذة من مختلف الافراد العاملين من بداية مرحلة بحوث التسويق بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها لسلسلة او المنتج ومروراً بالتصميم والتطوير ثم النقل والتخزين والتوزيع والمناولة (حمود، 2005).
 - **زيادة الفاعلية التنظيمية:** نظراً لكون ادارة الجودة الشاملة تقدم على حقيقة مفادها بأن الجودة مسؤولية كافة الافراد العاملين في المنظمة، لذا فإنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي والتحسين المستمر للاتصالات، وتشجيع الابتكار لدى العاملين في المعالجة وحل المشاكل على مستوى المنظمة. (حمود، 2005).
- وترى الباحثة أن الوعي والاقتناع التام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل الادارة العليا في المنظمة يحقق الأهداف والفوائد المرجوة من إدارة الجودة الشاملة.

7.1.2. تكاليف ضبط الجودة:

تكاليف الجودة هي تلك التكاليف التي يتم إنفاقها في المؤسسة لضمان تقديم المنتج لمتلقي الخدمة حسب متطلباته ورغباته، حيث وتعتبر دراسة تكاليف الجودة أداة تحسين مستمر للجودة، فهي تساعد على تحديد مناطق الفشل والإخفاق ومصادر حدوث العيوب من خلال استعمال الأدوات الإحصائية، وصنف علماء الجودة تكاليف الجودة إلى صنفين رئيسيين كما وردا في دراسة (بوشناق، 2017):

- **تكاليف المطابقة أو تكاليف ضبط الجودة:** وتتضمن مجموع تكاليف الوقاية وتكاليف التقييم، أي كل التكاليف الوقائية التي تضمن بأن المنتج سينتج بدون عيوب تؤثر على مستوى جودته وتتمثل تكاليف الوقاية في التكاليف التي تصرف لمنع حدوث عيوب في المنتج والوقاية من عدم مطابقة المنتج للمواصفات المطلوبة حيث ترتبط هذه التكاليف بتصميم وتطبيق نظام الجودة في المنظمة والوقاية من حدوث العيوب والفشل في المنتج أو الخدمة ومن أمثلة ذلك (تكاليف تخطيط للجودة وتطوير نظامها وتصميمها، تكاليف التحكم في العمليات الإنتاجية، تكاليف تدريب العاملين في مجال الجودة، تكاليف توكيد الجودة لدى المورد، التكاليف المتعلقة ببرامج تحسين الجودة)، أما تكاليف التقييم فتتمثل في التكاليف التي تصرف على عمليات الإختبار والفحص لتقييم مستوى جودة المنتج وتحديد المشاكل الموجودة في العملية الإنتاجية والمرتبطة بالقياس، تقييم وتدقيق وفحص المنتجات أو المواد للتأكد من توافقها لمتطلبات الجودة أو المعايير والمواصفات المتبعة، ومن أمثلة ذلك نجد (تكاليف فحص التوريدات من المواد الخام ومنتجات نصف مصنعة، تكاليف الإختبار أو التفنيش أثناء العملية الإنتاجية، تكلفة معدات الإختبار والتفتيش، تكاليف تقييم المخزون).
- **تكاليف عدم المطابقة (تكاليف الإخفاق):** تتضمن مجموع تكاليف الإخفاق الداخلي وتكاليف الإخفاق الخارجي والذي يضمن كل التكاليف الحاصلة بسبب وجود عيوب في الجودة تحدث في المرة الأولى من الإنتاج، وتتمثل تكاليف الإخفاق الداخلي في جميع التكاليف المرتبطة بالمنتج الذي أخفق إنتاجه في مطابقة مواصفات الجودة وتم اكتشافها في المنظمة قبل خروجها للعميل ومن أمثلة ذلك (تكاليف إعادة التفنيش واختبار المنتجات داخل المنظمة، تكاليف تصنيف المنتجات المعيبة إلى فئة يمكن إصلاحها عن طريق إعادة التشغيل وفئة لا يمكن إصلاحها، إصابة العاملين والتعويضات)، ما تكاليف الإخفاق الخارجي فتتمثل في مجموع تكاليف المنتج المعيب الذي تم اكتشافه بعد التسليم للعميل ومن أمثلة ذلك (تكاليف معالجة شكاوي العملاء، تكاليف استبدال المنتجات المعيبة، تكاليف الخسارة في المبيعات، تكاليف دفع الضمانات والتعويضات).

2.2. نظام ادارة الجودة و ISO :

عملية الارتقاء بالجودة كانت وما زالت الهدف الأساسي الذي تسعى إليه جميع المؤسسات سواء كانت خدماتية أم صناعية لغرض التميز والتفوق في أسواق المنافسة العالمية، وخصوصاً بعد تأسيس منظمة التجارة العالمية (WTO)، حيث أصبحت التجارة مفتوحة أمام المنافسة العالمية، وباتت الجودة من أهم العوامل التي تؤثر على هذه المنافسة، ومن هذا الجانب أصبح الاهتمام بالتنافس على الجودة أحد أبرز اهتمامات المؤسسات في وقتنا الحاضر، حيث انتقل مفهوم الجودة من مجرد عمليات الفحص والتفتيش إلى فلسفة إدارية شاملة وثقافة تنظيمية متمثلة في إدارة الجودة الشاملة (السلطي والياس، 2001).

ومن أجل توثيق وتسجيل أنظمة إدارة الجودة الشاملة، ظهرت منظمات دولية عديدة من أبرزها منظمة المقاييس العالمية (International Standardization Organization) ISO في العام 1987م، وأصبحت شهادة الايزو عبارة عن جواز السفر الذي يسمح للمنتج الانتقال من المجال المحلي إلى الأسواق العالمية، فالأسواق العالمية تتطلب وبشكل متسارع تبني المؤسسات الإنتاجية والخدماتية لأنظمة ادارة الجودة ISO 9000، وحصول المنظمة على شهادة ISO عامل أساسي في زيادة ثقة الزبائن على المستوى المحلي والعالمي (حمود، 2007).

1.2.2. سلسلة مواصفات ISO 9000:

تم تصميم سلسلة معايير ISO 9000 بحيث يتم تطبيقها على نطاق عالمي وبحيث تناسب احتياجات جميع المنظمات، وسلسلة المواصفات الخمسة للجودة يمكن وصفها باختصار كما يلي (البكري، 2002):-

- ISO 9000: إدارة الجودة ومعايير ضمان الجودة، إرشادات للاختبارات والاستخدام وهي عبارة عن توجيهات وإرشادات لاختيار معايير ISO وهي تصنف مفاهيم الجودة الأساسية وتعرف المصطلحات الأساسية وتقدم إرشادات لاختيار واستخدام (معايير ISO 9001، 9002، 9003) فهي توضح وترسم الطريق لاستخدام كل معايير ISO.
- ISO 9001: (نظام الجودة_ نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب وتقدم الخدمات) وهي أكثر المعايير شمولاً وتحتوي على 20 عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال، منذ تسليم التعاقد وخلال مراحل وعمليات التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

- ISO9002: (نظم الجودة_نموذج لضمان الجودة في الإنتاج والتركيب) وتعالج عمليات الوقاية واكتشاف المشاكل ومعالجتها خلال الإنتاج والتركيب وهي للاستخدام في حالة المنظمات التي لا يدخل ضمن اعبائها التصميم أو تقدم الخدمات بعد التسليم. ويتضمن هذه السلسلة 18 عنصراً من العشرين عنصراً المتضمنة في ISO9000.
- ISO9003 : (جودة_ ونموذج لضمان الجودة في الفحص النهائي والاختبارات) وهي أقل هذه السلسلة شمولاً وتغطي 12 عنصراً فقط من العناصر التي يقدمها ISO9001، وهي لا تعتبر نظام للرقابة على الجودة، وتتضمن فقط المتطلبات لعملية اكتشاف المشاكل والرقابة عليها والتي يتم فحصها في المراحل النهائية للفحص والتفتيش.
- ISO 9004: (عناصر وإرشادات نظم الجودة وإدارة الجودة) تقدم هذه السلسلة توجيهات وإرشادات للموردين يتم استخدامها في تطوير نظم جودة وتحديد مدة وإمكانية تطبيق كل عنصر من عناصر الجودة، فهي تفحص كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، وهي تعتبر هامة ومفيدة لأغراض المراجعة الداخلية.

2.2.2. نشأة ومفهوم المواصفة الدولية ISO 9001:

ان المواصفات الدولية ISO تهتم بالجودة داخل المنظمات على اختلاف انواعها ونشاطاتها، حيث ان المواصفات الدولية ISO 9001 يتوافق مع أنظمة جودة البيئة، حيث تعتبر عملية تبني المنظمة لنظام الجودة قراراً استراتيجياً، ويتأثر تصميم واستخدام النظام بالاهداف وطبيعة المنتجات، والعمليات وبحجم وبنية المنظمة (الطائي وآخرون، 2009).

ويرى (زيدان، 2010) كما ورد في (حسونة، 2014) أن أهم ما يميز المواصفة الدولية ISO 9001: انها ركزت على نظام ادارة الجودة، أي تطبيق النشاطات والاساليب المتعلقة بالجودة، والغاية منها ضمان قدرة المنظمة على تزويد منتجات تلبي حاجات الزبائن وتوقعاتهم، وتعتبر المواصفة ليست مواصفات فنية لمنتج ما، وانما متطلبات جودة تطبق على المنظمة ككل، ومتطلبات هذه المواصفة متطلبات عامة يمكن أن تطبق على جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها، فهي تمتاز بالمرونة الكافية لاتاحة تطبيقها في مختلف المنظمات.

يعرفها (علوان، 2013) كما ورد في (حسونة، 2014) بانها تعديل للمواصفة ISO 9000 باجزائها (9001،9002،9003) إصدار عام 1994، وحلت محلها، وهي تجمع متطلبات الجودة للتحسين المستمر (تخطيط، تنفيذ، اختبار، تحسين).

وعرفها (كحيلة، 2010) بأنها نموذج لضمان الجودة في التصميم والتطوير والانتاج والتركيب وتقديم الخدمات، وهي أكثر المعايير شمولاً، وتحتوي على 20 عنصراً تغطي احتياجات نظام جودة فعال، منذ تسليم التعاقد وخلال عمليات ومراحل التصميم والتطوير حتى المرحلة النهائية لتقديم الخدمات اللازمة بعد التسليم.

وهذه المواصفة تتضمن نماذج خاصة بأنظمة الجودة، وتستخدم لمختلف المنظمات التي تقوم بالنشاطات التالية (التصميم، والتطوير، والانتاج، والتركيب، والخدمة)، وتشتمل هذه المواصفة على عشرين (20) عنصراً للجودة، يجب على أي منظمة ترغب في التسجيل والحصول على شهادة 9001 ISO أن تفي بها، وتطبق هذه المواصفة على كافة المنظمات التي تقوم بهذه العمليات السابقة، حيث إن أهم ما يميز هذه المواصفة أنها تركز على تبني منهج العملية عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام ادارة الجودة، لتعزيز رضا متلقي الخدمة من خلال الوفاء بمتطلباته، حيث يظهر مدى تأكيد هذه المواصفة على رضا متلقي الخدمة كونه المحور الاساسي الذي تقوم عليه جميع العمليات المتعلقة بادارة الجودة، وعليه يتوجب على المنظمات التي ترغب بتطبيق ISO أن تحدد وتطبق العمليات بما يضمن الارتباط والتسلسل بينها، بحيث تكون مخرجات أي عملية بمثابة مدخلات للعملية التي تليها (الطائي وآخرون، 2009).

3.2.2. مبادئ نظام ادارة الجودة ISO 9001:2008:

هنالك مبادئ رئيسية لادارة الجودة يمكن للإدارة العليا استخدامها من أجل تحسين الاداء وهي كما يلي:

- التركيز على متلقي الخدمة: يعتبر التركيز على متلقي الخدمة أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث إن نجاح المنظمة على المدى البعيد يرتبط بجهودها في المحافظة على زبائنها وقدرتها في الاستجابة السريعة لحاجاتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تقديم منتجات ترضي أو تتجاوز توقعاتهم (Evans, 1996). حيث تضع إدارة الجودة الشاملة متلقي الخدمة في مقدمة الاهتمامات ومنه تبدأ مراحل التعرف بحاجات ورغبات متلقي الخدمة، ومن ثم ترجمتها في عمليات تصميم المنتج والعمليات وخدمات ما بعد البيع (علوان، 2013).
- دعم الادارة العليا للمنظمة: تقوم بوضع أهداف المنظمة وسياسة الجودة وتحفيز العاملين للوصول الى أهداف المنظمة، ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم مادي ومعنوي وبشكل مستمر، وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب على اعتبار أن

منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية من الإدارة العليا في المنظمة التي تمتلك لوحدها صلاحية اتخاذ هذه القرارات، فالجودة تبدأ من هذا الالتزام وتكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للمنظمة لخلق تغيير في جميع الأنشطة وعمليات ونظم واجراءات العمل والعلاقات مع العاملين بما يساهم في بناء إدارة الجودة في المنظمة (علوان، 2013).

- مشاركة العاملين: حيث أن العاملين وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، هم أساس المنظمة وبالتالي فإن العمل على الاهتمام بهم وزيادة اندماجهم يساهم في تطوير وتقديم العمل بالمنظمة، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية المدخل الرئيسي للتطبيقات الفعالة للجودة في المنظمة، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة تحقيق أهدافها، والسماح للعاملين بالمشاركة يمكنهم من إظهار قدراتهم ومواهبهم من أجل فائدة المنظمة (زيدان، 2010).

- التحسين والتطوير المستمر: وتتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هي الهدف النهائي المطلوب الوصول له، لذا يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً، فعملية التحسين والتطوير مسؤولية الجميع في المنظمة وفي كافة المستويات التنظيمية، ويتطلب التحسين المستمر ابتعاد المنظمات عن التحسينات على فترات متباعدة والتركيز على التحسين المستمر في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وليس فقط في مرحلة تصنيع المنتج، وذلك من أجل زيادة الحصة السوقية وخلق وضع جديد يساهم في تحسين الوضع التنافسي (الدراكة، 2006).

- علاقات شراكة ومصالح متبادلة مع الموردين: يعد الموردون ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة من الركائز الهامة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة، حيث تربط المنظمة والمورد علاقة مصلحة متبادلة يستفاد منها في خلق قيمة مضافة لكل منهما (زيدان، 2010).

- اتخاذ القرارات بناءً على قاعدة معلومات وحقائق واقعية: تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل الكفاءة والفاعلية، والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة، فتبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذها في ضوء تلك الحقائق، ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة (عقيلي، 2009)، ويعتبر هذا المبدأ مساهماً كبيراً في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق

- عملية الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت الملائم، والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع في المنظمة (علوان، 2013).
- التركيز على الجودة: التركيز على الجودة بمعناها الواسع أهم أسس نظام إدارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة بدءاً بمرحلة التصميم وانتهاءً بمرحلة التغذية العكسية (الدراكة، 2006).
 - الهيكل التنظيمي: إن توفير الهيكل التنظيمي الملائم يضمن النجاح لإدارة الجودة الشاملة، وهذا يعني قيام الإدارة العليا ومنذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم، إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة (حسونة، 2014).
 - إدارة العمليات: حيث يكون التركيز على العمليات وكيفية سيرها، وليس فقط الأفراد.
 - منهج الشركة المتكاملة: حيث يهدف إلى جعل المنظمة منظومة متكاملة ومترابطة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.
- وتعتبر عملية تبني المنظمة لنظام إدارة الجودة قراراً استراتيجياً، ويتأثر تصميم وتطبيق نظام إدارة الجودة للمنظمة بعدة عوامل (المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008):
- البيئة التنظيمية والتغير في هذه البيئة والمخاطر المرتبطة بها.
 - احتياجات المنظمة.
 - أهداف المنظمة المحددة.
 - طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - العمليات التي تقوم بها المنظمة.
 - حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي.
- وهذه المواصفة القياسية الدولية تحث على تبني منهج العملية عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة، لتعزيز رضا متلقي الخدمة من خلال الوفاء بمتطلباته، ولكي يكون أداء المنظمة فاعلاً فإنه يجب تحديد وإدارة أنشطة عديدة مرتبطة، وتطبيق نظام من العمليات داخل المنظمة بالإضافة إلى تحديد العمليات والتداخلات بينها وإدارتها لإنتاج المنتج المرغوب فيه (المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008).

4.2.2. متطلبات نظام المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2008:

تعتمد هذه المواصفة القياسية الدولية على متطلبات نظام ادارة الجودة للمنشأة حيث تحتاج الى إثبات مقدرتها على توفير منتج يفي بمتطلبات متلقي الخدمة والمتطلبات التنظيمية المعمول بها، وتهدف الى تعزيز رضا متلقي الخدمة من خلال التطبيق الفاعل للنظام بما يتضمنه من عمليات التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات متلقي الخدمة والمتطلبات التنظيمية المعمول بها، حيث أن جميع المتطلبات التي تناولتها المواصفة القياسية الدولية هي متطلبات عامة وتطبق على جميع المنظمات بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها، ويجب على المنظمة أن تنشئ وتوثق وتحافظ على نظام لادارة الجودة وتحسن باستمرار فاعليته طبقاً للمتطلبات المحددة في المواصفة القياسية الدولية، حيث يجب على المنظمات القيام بما يلي:-

- تحديد العمليات اللازمة لنظام ادارة الجودة وتطبيقها خلال المنظمة.
- تحديد تتابع وتفاعل هذه العمليات.
- تحديد المعايير والاساليب المطلوبة للتأكد من فاعلية التشغيل والتحكم في هذه العمليات.
- التأكد من توافر الموارد والمعلومات الضرورية لتدعيم تشغيل ومراقبة هذه العمليات.
- مراقبة وقياس وتحليل هذه العمليات.
- اتخاذ الافعال اللازمة للوصول الى النتائج المخططة والتحسين المستمر لهذه العمليات.

ويجب على المنظمات ادارة هذه العمليات طبقاً لمتطلبات هذه المواصفات القياسية الدولية، وحينما تختار المنظمة جهة خارجية لتأدية أي عملية تؤثر على مطابقة المنتج فإنه يجب عليها ضمان مراقبة مثل هذه العمليات، ويحدد في إطار نظام ادارة الجودة كل من نوع ومدى التحكم المطبق على هذه العمليات المؤداة بالخارج (المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008).

إن متطلبات ISO 9001 عبارة عن استراتيجية تنافسية تنموية للمنتجات والمؤسسات الانتاجية والخدمية، وتزويد من قدرة المنظمة على انتاج سلع وخدمات ذات قيمة أعلى من سلع وخدمات المنافسين، وتتجسد هذه القيمة في التدريب والتحصير والقياس والخدمات ما بعد البيع (2004، Morikawa).

وتتكون متطلبات نظام ادارة الجودة ISO 9001:2008 من عناصر اساسية وهي كما يلي (المواصفة القياسية الدولية 2008):

1. نظام ادارة الجودة: هذا البند يقوم بتغطية المتطلبات لجميع المنظمات، والتي تشمل الانشاء والتوثيق والمحافظة وكذلك التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، ويشمل على:
- متطلبات عامة: حيث أنه على المنظمة أن تنشئ وتوثق وتطبق وتنفذ وتحسن نظام ادارة الجودة وتحافظ عليه وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية.

- متطلبات التوثيق والتي تشمل (دليل الجودة، ضبط الوثائق وضبط السجلات)، حيث لم تحدد المواصفة كيفية تنفيذ الوثائق، ولكنها قامت بتحديد متطلبات التوثيق التي يجب توفرها في الوثائق، وتركت الحرية للمنظمة بتحديد شكل الوثائق التي يلائم حجم وطبيعة العمل، وكفاءة الاشخاص، ومدى تعقيد وتداخل العمليات.

2. مسؤولية الادارة: يعتر هذا المتطلب الاكثر أهمية كون الادارة العليا تمثل الركن الالهم في المنظمة، وتبرز هنا مسؤولية الادارة في تحديد سلسلة من الانشطة اللازمة للجودة وإعلان التزامها بمفاهيمها، ويتضمن هذا المتطلب العناصر التالية:

- التزام الادارة: حيث أنه يجب على الادارة العليا للمنظمة توفير دليل التزامها بتوفير وتطبيق نظام ادارة الجودة والتحسين المستمر لفعاليتها.

- التركيز على متلقي الخدمة: يجب تأكيد الادارة العليا على أن متطلبات متلقي الخدمة محددة وتنفذ بدقة بهدف تحقيق رضا متلقي الخدمة.

- سياسة الجودة: وهي توجهات ادارة المنظمة فيما يتعلق بنظام الجودة، والتي تمثل جزءاً من السياسة العامة للمنظمة.

- التخطيط: يجب أن تحدد الخطط كيفية تحقيق الاهداف، وعلى الادارة العليا التأكد من أن اهداف الجودة شاملة للاحتياجات المطلوبة لتلبية متطلبات المنتج، وانه تم اعدادها لتتناسب الوظائف والمستويات المختلفة بالمنظمة، ويجب ان تكون اهداف الجودة SMART، ومنفقة مع سياسة الجودة.

- المسؤولية والصلاحيات والاتصالات، حيث يجب على الادارة العليا تحديد المسؤوليات والصلاحيات داخل المنظمة، وتوضح التداخل بين الادارات، والعمل على نشر الوعي داخل المنظمة حول تكامل الادارات لبعضها البعض.

- مراجعة الادارة، حيث يجب على الادارة العليا أن تراجع نظام ادارة الجودة على فترات مخططة، لضمان استمراريته وفعاليتها وكفائته.

3. ادارة الموارد: وتعتبر عملية توفير الموارد الخطوة الثانية في جدول العمليات لنظام ادارة الجودة، وتضمن ما يلي:

- توفير الموارد المطلوبة لغرض تطبيق نظام الجودة والمحافظة عليه وتحسين فعاليته وتحقيق رضا الزبائن زلبية احتياجاته.

- الموارد البشرية والتأكد من قيامهم بالاعمال التي ترتبط مباشرة بجودة المنتج، والتأكد من توفر الخبرة والمعرفة والكفاءة لديهم للقيام باعمالهم.

- البنية التحتية من الموارد اللازمة لتحقيق مطابقة المنتجات، من مباني ومرافق والاجهزة والبرامج وخدمات الصيانة والخدمات المساندة.

- بيئة العمل وتشمل العوامل التي يؤدي فيها العمل، لذا يجب على المنظمة توفير بيئة عمل مناسبة لانتاج منتج مطابق للمتطلبات
- 4. تحقيق المنتج، حيث يعد انجاز وتحقيق المنتج أحد العناصر الهامة للمواصفة ISO 9001 ويضمن هذا العنصر مجموعة من العمليات اللازمة لانتاج السلع والخدمات، ويشمل على:
 - التخطيط من خلال قيام المنظمة بتخطيط سلسلة من العمليات المطلوبة لتحقيق المنتج وان يتوافق التخطيطي مع متطلبات العمليات الاخرى لنظام ادارة الجودة.
 - العمليات ذات العلاقة بمتلقي الخدمة وتضمن تحديد المتطلبات المتعلقة بالمنتج، ومراجعة المتطلبات المتعلقة بالمنتج، الاتصال بمتلقي الخدمة.
 - التصميم والتطوير حيث يعتبر اهم جزء في عملية الانتاج، ويشمل تخطيط التصميم والتطوير، مدخلات التصميم والتطوير، مخرجات التصميم والتطوير، مراجعة التصميم والتطوير، التحقق من التصميم والتطوير، وصلاحية التصميم والتطوير).
 - الشراء حيث من المهم تحديد المصدر الذي سوف تحصل منه المنظمة على احتياجاتها سواء كانت تلك الاحتياجات لها علاقة بالمنتج النهائي ام لا، ويشمل على عمليات الشراء، ومعلومات الشراء، التحقق من المنتج المشتري،
 - الانتاج وتقديم الخدمة حيث يجب على المنظمة أن تخطط وتنفذ متطلبات الانتاج وتقديم الخدمة تحت ظروف خاضعة للتحكم.
- 5. التحسين المستمر: حيث انه يجب على المنظمة أن تحسن باستمرار فعالية نظام ادارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة واهداف الجودة ونتائج المراجعة وتحليل البيانات والاجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعة الادارة، وهي تشمل ما يلي:
 - المراقبة والقياس حيث يتطلب نظام ادارة الجودة أن تكون هنالك عملية مراقبة وقياس لابعة عناصر أساسية (رضا متلقي الخدمة، المراجعة الداخلية، العمليات، المنتجات).
 - التحكم في المنتج حيث يجب على المنظمة أن تضمن تميز ومراقبة المنتجات الغير مطابقة للمواصفات، حتى تمنع الاستخدام الغير مقصود او تسليمه لمتلقي الخدمة، ويجب عليها توضيح المسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع المنتج الغير مطابق.
 - تحليل البيانات حيث يجب على المنظمة جمع وتحليل البيانات المناسبة لثبوت مدى ملائمة وفعالية نظام ادارة الجودة، ولتقييم أين يمكن عمل التحسين المستمر لفاعلية نظام ادارة الجودة.
 - التحسين والتطوير المستمر حيث يجب على المنظمة أن تحسن باستمرار فعالية نظام ادارة الجودة من خلال سياسية الجودة، أهداف الجودة، نتائج المراجعة، تحليل البيانات، الاجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعة الادارة.

5.2.2. فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO9001:

يترتب على اعتماد المقاييس الدولية ISO من قبل المنظمات عدة فوائد وهي كما أوردها (كحيلة، 2010) كما يلي:

- تحقيق الاستقرار للمنظمات وتحقيق ثقة عالية بمنتجاتها التي تقدمها.
- رفع الكفاءة والفاعلية للأنشطة التشغيلية وللعمليات الانتاجية بصورة عامة.
- تحقيق الانخفاض المستمر للتكاليف المتعلقة بالجودة.
- تنمية روح التفاعل وتوفير سبل العمل الجماعي، وتنمية روح الفريق الواحد وتوفير سبل الرقابة الذاتية لاداء المنظمة.

وأضاف (علوان، 2005) الفوائد التالية وهي:

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات من خلال اتباع سياسات وإجراءات عمل على درجة عالية من الدقة والوضوح والموضوعية.
- تطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تسجل الاجراءات والعمليات وطرق العمل بشكل يساعد على تحقيق المقاييس الدولية.
- رفع مستوى الاداء التنظيمي، وبناء علاقات قوية مع الزبائن.
- اشعار العاملين بالثقة ورفع الروح المعنوية.
- امكانية فتح اسواق جديدة لتسويق السلع والخدمات على الصعيد الدولي (علوان، 2005).

6.2.2. خطوات تطبيق المواصفة الدولية ISO9001 والحصول على شهادة المطابقة:

لكي تتمكن المؤسسات من الحصول على شهادة ISO 9001 فهناك مراحل اساسية يجب تطبيقها (المواصفة القياسية الدولية 2008 و حسونة، 2014):

المرحلة الاولى: التخطيط والاعداد: يتم فيها إعداد الاوضاع في المنظمة وتجهيزها لتلائم مع متطلبات الشهادة، وتشمل الخطوات الاساسية التالية (علوان، 2013):

- اقتناع الإدارة العليا بالحصول على الشهادة، وتحفيز العاملين بالمنظمة من خلال نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية.
- توظيف مدير للجودة مسؤول عن نظام الايزو تقع على عاتقه مسؤولية تأهيل المنظمة لمتطلبات الايزو.
- تشكيل فريق عمل يتضمن التخصصات الرئيسية، مهمته الاشراف والتنسيق والإعداد.
- وضع خطة عمل وفق جدول زمني واضح للتنفيذ.

- الاستعانة بمكتب استشاري لمساعدة المنظمة في عملية التنفيذ.
- صياغة سياسة الجودة وأهدافها في المنظمة.
- توثيق الإجراءات وتعليمات العمل والخطوات التصحيحية والوقائية.
- إعداد دليل الجودة.
- اجراء التدقيق الداخلي لنظام الجودة في المنظمة للتأكد من الوفاء بمتطلبات النظام.
- التغلب على المعوقات ومقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ.

المرحلة الثانية: مرحلة التسجيل (حصول المنظمة على الشهادة): في هذه المرحلة يتم اختيار الجهة التي تقوم بالإشراف على نظام الجودة للحصول على الشهادة، وتشمل هذه المرحلة الخطوات التالية (زيدان، 2010):

- التعاقد مع المسجل، وهي الشركة التي سوف تمنح الشهادة.
- قيام المسجل بدراسة ومراجعة المستندات التي تقدمها المنظمة.
- التعاون مع المشرف واجراء كافة التعديلات التي يطلبها.
- قيام المسجل بعمل تحليل الفجوة.
- تقوم جهة الاشراف باجراء التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة، والكشف عن أية مخالفات لمتطلبات نظام إدارة الجودة.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الحصول على الشهادة: بعد حصول المنظمة على شهادة 9001 ISO، يجب عليها العمل على التحسين المستمر للجودة، والحفاظ على المستوى الذي وصلت إليه، الذي منحت الشهادة بموجبه، ومن أجل ذلك تقوم الجهة المانحة بفحص نظام إدارة الجودة من خلال نوعين من الزيارات (زيارات دورية كل 6 شهور، وزيارات مفاجئة والتي تكون في حال استلام شكاوي عن عيوب في منتجات او خدمات المنظمة) بهدف التحقق من أن نظام الجودة لدى المنظمة يفي بمتطلبات ومعايير نظم إدارة الجودة ISO 9001.

7.2.2. المعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق المواصفة الدولية ISO9001:

إن الصعوبات التي تواجه تطبيق ISO يرجع بعضها إلى عدم الفهم لجوانب المواصفة ISO 9001 والبعض الآخر يعود الى تكاليف التحضير لعملية التسجيل والحصول على الشهادة، وفيما يلي أبرز هذه المعوقات (التميمي، 2008):

- صعوبة تغيير ثقافة الجودة للمنظمة وإقناع المستفيدين بأهمية وفوائد التغيير، وتعارض الجودة مع القيم السائدة.
- في المراحل الأولى لعملية تطبيق وتطوير تطوير نظام الجودة يتطلب عمل وجهد مكثف.
- الشعور بالإحباط بسبب ضخامة وتنوع الاشكاليات في الانظمة الحالية في المنظمات.
- زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية وكثرة النماذج المستخدمة للحصول على الشهادة.
- صعوبة فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة.
- النقص في الكفاءات المؤهلة في مجال تدقيق الجودة من ذوي الخبرة.
- ارتفاع عبء تكلفة تطوير وتسجيل وبناء نظام الايزو لدى بعض الشركات.
- طول المدة الزمنية اللازمة للحصول على الشهادة.
- صعوبة تحديد من سيشمله تطبيق الايزو.
- مشكلات تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة (التميمي، 2008).
- عدم دعم الإدارة العليا لتطبيق نظام الايزو بمنظمتهم، وتعاملها مع الجودة لاغراض اعلامية.
- رغبة القيادة في المحافظة على مكتسبات الادارة التقليدية.
- تعامل القيادة مع الجودة كأسلوب آخر للرقابة والمتابعة.
- تدني حماس القيادة بعد التطبيق، ووجود اولويات أخرى لديها.
- رغبة القيادة بالحلول السريعة واستعجال النتائج، والتركيز على النتائج الكمية.
- عدم الرغبة بالاستثمار بالجودة، وعدم ارتباط تطبيق الجودة بوجود حوافز ودوافع.
- عدم وجود منهجية موحدة لتطبيق الجودة، وقلة المعرفة بمتطلبات تطبيقها (حسونة، 2014).

8.2.2. اسباب فشل المؤسسات في الحصول على فوائد تطبيق نظام ادارة الجودة ISO 9001:

- يوجد العديد من الاسباب وراء فشل المؤسسات في الحصول على فوائد تطبيق نظام الجودة 9001 ISO وهي كما وردت في (الحلبي، 2017):
- ضعف نظم الاشراف والمتابعة الإدارية على الأقسام والإدارات بالمنظمة، وقلة التنسيق ما بين المستويات الادارية بالهيكل التنظيمي.
- عدم القدرة على اتخاذ القرار لدى الادارة العليا.
- تشكيل فريق العمل وعدم وجود موظفين أكفاء قادرين على تنفيذ الجودة في المنظمة، وعدم جديتهم في استخدام النظام.

وأضاف (ابو راس، 2013) لهذه الاسباب ما يلي:

- عدم فهم المسؤولين للمتغيرات المتنوعة التي تحيط بالمنظمة وتؤثر على الجودة.
- عدم القدرة على إعادة تشكيل ثقافة المنظمة من خلال تغيير الأساليب الإدارية.
- عدم سعي الإدارة للعمل على الترويج لبرامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.
- عدم ايجاد سياسة واستراتيجية عامة لتشجيع وتحفيز العاملين في الاستمرار في برامج الجودة الشاملة.

أيضاً أضاف (التميمي، 2008) لهذه الاسباب ما يلي:

- عدم التزام الإدارة العليا بالنظام الذي تم تطبيقه.
- عدم تخصيص الزمن والموارد اللازمة الكافية لتطبيق الجودة.
- عدم معرفة والمام القائمين بعملية التطبيق لمتطلبات ومفاهيم الجودة، ونقص خبرتهم الادارية.
- فشل الإدارة في اشراك جميع العاملين في عملية التطبيق، وقلة التدريب المقدم لهم تجاه ممارسات الجودة.
- فشل الإدارة بمراقبة تطور عملية التطبيق، وعدم الحفاظ على جدول زمني لانجاز العمليات.
- تعارض في الأولويات، ومقاومة العاملين للتغيير وعدم الالتزام به.
- استخدام الإدارة لنظام الجودة وشهادة الايزو وسيلة للتهرب من التزاماتها نحو الجودة، حيث تعتقد الإدارة بحصولها على شهادة الايزو تنتهي من مشكلة الجودة وتحسينها باستمرار، وهنا تقع مسؤولية الجودة على الشهادة، وبالتالي أي فشل للمنظمة تجاه الجودة سيعزي لنظام إدارة الجودة وشهادة الايزو.
- توثيق واجراء العمليات دون فحصها لتحري الأخطاء وجوانب القصور فيها.

9.2.2. الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO والعلاقة بينهما:

يخلط البعض بين مفهوم ادارة الجودة الشاملة وبين ISO، وهي اختصار للمنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وهي التي حددت مجموعة من المواصفات القياسية الموحدة والتي تطبق على كافة المؤسسات الانتاجية والخدمية بهدف الوصول الى جودة أفضل ومقبولة على المستوى العالمي، ويمكن تلخيص أهم أوجه الخلاف بين ادارة الجودة الشاملة و ISO بما يلي (العيد، 2009):

- يمكن اعتبار نظام ISO مرحلة أولية للوصول الى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً لأنها الاشمل والاعم من ISO.

- تركز ادارة الجودة الشاملة على جميع العمليات والانشطة داخل المنظمة وعلى جميع الجوانب الفنية والادارية، بينما ينصب تركيز ISO على الامور الفنية الاجرائية في العمل فقط.
 - المؤسسات الحائزة على شهادة ISO تطبق بعملها نفس القواعد التي حصلت على اساسها شهادة ISO، فهذه القواعد متماثلة في كل المؤسسات وليس هنالك خصوصية لاي منظمة، على عكس ادارة الجودة الشاملة فمدى التطبيق لاي بعد من أبعادها يختلف من منظمة لآخرى.
 - جميع المؤسسات التي حصلت على شهادة ISO خاضعة الى المراقبة والفحص الدوري من قبل المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، للتأكد من استمرارية تطبيق معايير الجودة التي على اساسها منحها الشهادة، كما أنها ملزمة باجراء التعديلات كلما قامت المنظمة الدولية بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة فلا توجد مراجعة وتفتيش دوري عليها، ونموذجها خاص بها ولها حرية التصرف.
 - تهدف المؤسسات التي حازت على شهادة ISO الى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها او خدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق ادارة الجودة الشاملة تهدف الى التعامل المباشر مع الزبائن من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم للعمل على توفيرها لهم، أي أن ISO لا تركز كثيراً على متلقي الخدمة والذي يأتي في مقدمة اهتمامات ادارة الجودة الشاملة.
 - تسعى الشركات الصغيرة للحصول على شهادة ISO ولغرض فتح أسواق جديدة لها سواء كانت اقليمية او عالمية، اما المؤسسات الكبيرة والدولية فهي تعمل على تطبيق ادارة الجودة الشاملة لغرض تعزيز قدرتها التنافسية وذلك بالتعامل المباشر والمستمر مع الزبائن.
- وبالتالي فإنها متكاملتان وليستا بديلتان او متعارضتان، حيث انه يمكن الحصول على ISO بدون الحصول على ادارة الجودة الشاملة، ويمكن تبني ادارة الجودة الشاملة دون الحصول على ISO، او يمكن تبني ادارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على ISO، ولكن لا يمكن أن نقول أنهما نظامان مترادفان ومتطابقان.

وفيما يلي جدول رقم (1.2) يوضح الفرق بين ادارة الجودة الشاملة و ISO

ISO	ادارة الجودة الشاملة
نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة.	ادارة للجودة من منظور شامل.
تمثل ادارة الجودة من وجهة نظر العميل.	تمثل ادارة الجودة من وجهة نظر المورد.
المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقاً للتحسينات التي أفرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت.	تهتم بالتحسن المستمر.
تركز على طرق وإجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساساً.	تهتم بالبعد الانساني الاجتماعي وتولف بينه وبين النظام الفني وفلسفة ومفاهيم أشمل.
يمكن تطبيقها على بعض القطاعات او الادارات او الاقسام وليس بالضرورة على مستوى المنظمة ككل.	تشمل كافة القطاعات والادارات والاقسام وفرق العمل.

مسؤولية كل القطاعات والادارات والاقسام وفرق العمل.	مسؤولية قسم او ادارة مراقبة الجودة.
عملية التقييم ذاتيه للبحث عن فرص التحسين المحتملة.	تتم عملية تدقيق خارجية لمطابقة المواصفة.

المصدر: (Brown,A . & Wiele، 1996)

ويمثل نظام ISO جزءاً من مكونات واهتمامات ادارة الجودة الشاملة، فهناك مؤسسات استطاعت ان تحصل على شهادة ISO ولكنها لم تبدأ في ادارة الجودة الشاملة، ويمكن اعتبار شهادة ISO إحدى متطلبات ادارة الجودة الشاملة ويمكن اعتبارها خطوة تمهيدية، فيمكن أن تكون المنظمة لديها ادارة جودة شاملة دون الحصول على ISO، ويمكن للمنظمة أن تحصل على الايزو دون تطبيق ادارة الجودة الشاملة (العيد، 2009).

10.2.2. أنظمة الجودة في فلسطين

تستخدم الشركات في فلسطين العديد من معايير الجودة وذلك نظراً لرغبتها في إبراز قدرتها المتواصلة على تصنيع منتجات بالجودة المطلوبة، وعليه فإن السوق الفلسطيني يشهد تزايداً مستمراً في عدد الشركات الحاصلة على شهادات الجودة في السنوات القليلة الماضية.

وعلى مدار السنوات القليلة الماضية ظهرت رغبة عارمة للعديد من الشركات الفلسطينية في الحصول على عدة شهادات عالمية للجودة وعلى رأسها، شهادات الجودة العالمية ومنها ISO 22000 و ISO 9001، ونظام تحديد المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP)، وممارسات التصنيع الجيد (GMP) وذلك لتعزيز العمليات الإنتاجية البيئية وتطوير تنافسيتها مع القطاعات الصناعات في الدول الأخرى (www.paltrade.org).

وتعتبر في وقتنا الحاضر جودة المنتجات وكذلك جودة أداء الأنظمة للشركات الفلسطينية هي العصب والركيزة الأساسية للشركات الصناعية، وتساهم اعتمادات الجودة في زيادة قدرة المنتجات التنافسية وإتاحة الفرصة لها لفتح ودخول الأسواق المحلية والعالمية.

وتبذل الشركات الفلسطينية جهوداً حثيثة من أجل الحصول على شهادات الجودة لزيادة مبيعاتها والتأسيس لأسواق جديدة وكذلك لتحسين عملياتها الإنتاجية الداخلية وتطوير أداءها الإجمالي. ويرجع إنشاء معهد المقاييس الفلسطيني إلى العام 1993 بهدف تحفيز الشركات الفلسطينية وتشجيعها لنيل علامة الجودة في ذلك الوقت (www.paltrade.org)، ومن ثم تأسيس مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية والتي تمنح شهادة الاشراف وشهادة الجودة.

وتعتمد الشركات الفلسطينية على العديد من معايير الجودة وذلك لمساعدتها في تطوير وتوسيع أعمالها التجارية والنهوض بمستواها الإنتاجي، ومن أشهر معايير الجودة المتعارف عليها في مجتمع الأعمال الفلسطيني هي سلسلة معايير الجودة العالمية ISO، ومعايير الجودة الفلسطينية (PSI و PSM)، بالإضافة إلى نظام تحديد المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP).

وتتباين دوافع المؤسسات الفلسطينية من وراء تطبيق معايير الجودة، فبعضها تلجأ لتطبيق هذه المعايير رغبةً منها في تحسين أداء عملياتها الإنتاجية الداخلية والحد من التكاليف، والبعض الآخر من هذه المؤسسات يوظف هذه المعايير بناءً على اتفاقيات التجارة الدولية والتي من خلالها تسعى هذه الشركات إلى زيادة قدرتها التصديرية أو البدء في تصدير منتجاتها إلى بلدان معينة.

يوجد في فلسطين نحو 37 شركة معتمدة وحائزة على شهادة الجودة العالمية ISO 9001، وقرابة 8 شركات تصنيع غذائي حائزة على شهادة ISO 22000 في الجودة العالمية، ونحو 4 شركات للتصنيع الدوائي معتمدة من قبل نظام ممارسات التصنيع الجيد (GMP)، وإحدى هذه الشركات مُصرح به من قبل نظام ممارسات التصنيع الدوائي الجيد الألماني GMP، وهناك 10 شركات حاصلة على شهادة المعايير الخاصة بنظام تحديد المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP). كما أن هناك عدداً لا بأس به من الشركات المعتمدة والحاصلة على شهادات المعايير الفلسطينية (www.paltrade.org).

3.2.3. الاداء المؤسسي:

إن عملية قياس وتقييم الأداء تحظى باهتمام العديد من المتعاملين مع المنظمات، فقد أصبح تركيز قياس الأداء على قياس المخرجات الخاصة بالمنظمة غير مناسب، وأصبح من المهم التركيز على العمليات والاهتمام بالمقارنات القياسية الخاصة بجودة الأداء (بدر، 2009)، وبالنظر لما تواجهه المنظمات حالياً من ضغوط وتحديات محلية وعالمية حيث أصبح هنالك اختلاف في البيئة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات عن الماضي، وأصبح من الضروري إدراك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات أصبح يمثل ظاهرة متعددة الجوانب، وأصبح الأداء المؤسسي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية (مخيمر وآخرون، 2000).

وقد عرف (الشقران وعاشور، 2012) الأداء المؤسسي بأنه "المنظومة المتكاملة لنتائج مهام واعمال الوحدات الإدارية في المنظمات في ضوء تفاعلاتها مع البيئة الداخلية والخارجية والذي يؤدي إلى تفوقها في العمل ويضاعف من قدرتها على انجاز المهام والأعمال الموكلة إليها وفي مجالات إدارية عديدة بكفاءة وفاعلية مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للعمل وبموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها".

كما وعرفه (الفقهاء، 2011) كما ورد في (المدهون، 2014) بأنه يعود الى كيفية تحقيق المؤسسة لاهدافها السوقية بالاضافة الى الاهداف المالية ولذلك تم القيام بتطوير مؤشرات لقياس الاداء كالعائد على الاصول والحصة السوقية ومعدل النمو، ومعدل دوران العمل وسمعة وصورة الشركة السوقية.

اما (العلواني، 2006) كما ورد في (المدهون، 2014) فيعرف الاداء المؤسسي بأنه انجاز الاهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فهو يهتم بالتركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للاداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والتعليم.

ومن وجهة نظر الباحثة فإنها ترى بأن الاداء المؤسسي عبارة عن مجموعة من المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الادارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المنظمة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

1.3.2. أهمية قياس الأداء المؤسسي:

أشار (الغالبي، إدريس، 2007) كما ورد في (كحيلي، 2015) بأن أهمية قياس الأداء المؤسسي تتمثل بما يلي:

- توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرنامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه، وتوفير آلية لرفع التقارير إلى الإدارة العليا.
- التركيز على ما يجب إنجازه ويحث المنظمات على اتباع سبل الكفاءة والفاعلية لتحقيق الأهداف.
- يوفر التغذية الراجعة حول التقدم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، وتحديد فيما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المنظمات أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات المناسبة.
- إدارة المنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة وتحسين عملية إيصالها إلى الزبائن.
- تحسين واقع الإتصالات الداخلية والخارجية ما بين المنظمة وعملائها.
- المساعدة في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرنامج وتكاليف هذه البرامج.
- المساعدة في توضيح بأن المنظمة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحراز التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية.
- توفير بيانات حقيقية ملموسة يستند عليها في إتخاذ القرارات السليمة حول عمليات المنظمة ويساعد في حل المشكلات.
- التعرف على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز مع امكانية تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور، وزيادة تأثير المنظمة.

2.3.2. معايير قياس الأداء المؤسسي:

تتم عملية قياس الأداء المؤسسي للمنظمات وفق معايير محددة، من خلال الاعتماد على المعايير التالية (Mcgee & Thomes & Wilson, 2005.p.787) :

- الفاعلية: يركز على مدى قدرة المنظمة على تحقيق المخرجات او المدى الذي ستتحقق به وما إذا كان من المحتمل أن تسهم الانشطة في تحقيق النتائج المحددة والأثر المحدد.
- الكفاءة: تقيس تقدير كفاءة المشروع، فهو يقدر النتائج التي تحققت بالنسبة للنفقات والموارد المستخدمة في المشروع أثناء فترة زمنية محددة.
- الإنتاجية: وهي نسبة أو كمية أو قيمة المنتجات إلى الموارد المستخدمة فيها سواء أكانت القوى البشرية أم المعدات أو المواد الأولية.
- الإستدامة: يتحقق تقدير إستدامة المشروع من مدى إستمرار نتائجه، أو احتمال إستمرارها بعد إنتهاء المشروع وتوقف الموارد.
- الربحية: وهنا لا يتم التركيز على النقود فقط، ولكن يتم النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، وضمان المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد، وتكون النتيجة تحسن في الربحية مع توسع في الفرص والنمو ومستقبل أكثر ديمومة للمنظمة على المدى البعيد، إضافة إلى أثر المشروع على المدى البعيد، ويكون التنفيذ والأداء ناجحين إذا كانت المدخلات وإنجاز المخرجات المتوقعة متاحة في الوقت المناسب.
- الجودة: حيث يتضمن هذا المؤشر مقاييس الجودة من خلال توقعات متلقي الخدمة.
- الاداء المالي: تقييم الاداء المالي من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة في مجال الرقابة من أجل التحقق من بلوغها الأهداف المراد تحقيقها، حيث تتم عملية تقييم الاداء المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية قصيرة وطويلة الاجل.
- الاداء التشغيلي: وهنا يتم استخدام مؤشرات ونسب تساهم في تقييم قدرة المنظمة على استخدام الاصول المختلفة بفاعلية كمعدل دوران الموجودات الثابتة ونسبة تكلفة الخدمات الى مجمل الخدمات وغيرها من النسب (Gibson,2004).

4.2. مفهوم المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

شكل العمل الاهلي في فلسطين رافعة مهمة، واداة فعالة تركت بصمة كبيرة على صعيد صمود الناس وبقاء المشروع الوطني، رغم قساوة وجبروت الاحتلال الاسرائيلي وأدوات قمعه التي لم يتوان لحظة في ممارساتها ضد شعبنا الاعزل، والعمل الاهلي أضحي تجربة يشار اليها في لبنان على الصعيد الاقليمي، حيث قطع شوطا مهما في شتى الميادين، بل وبنى في مجمله كادراً خبيراً في بناء الشراكات الدولية، وجلب مساعدات المانحين وتحفيزهم على مد يد العون لشعبنا، كما أنه استطاع تعزيز الموقف

الرسمي دولياً وشرح القضية الفلسطينية وتسليط الضوء عليها لعقود خلصت، اما الدور الرئيسي للمجتمع الاهلي، ولانه حجر الزاوية في مفاصل تاريخية، فإنه بات في محور اهتمام المستوى الرسمي في سبيل خلق حالة تكاملية، وصولاً الى الخدمة الامثل للمواطن الفلسطيني أينما كان، وخاصة في مناطق الارياف والمهمشة والتي تواجه خطر الزحف الاستيطاني وسرقة الارض بفعل جدار الضم والتوسع، وهو ما يتطلب تكاتف الجهود من قبل الجميع للتصدي لهذه المخططات، وحماية الارض الفلسطينية، وإشراك المجتمع الدولي بذلك من خلال تعزيز برامج الدعم، واستنهاض واقع تنموي يخرج أبناء شعبنا من حالة الاغائة الى حالة الانتاج والاعتماد على الذات (هيئة شرون المنظمات الاهلية، 2017).

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، وكذلك في مجالات البيئة واستراتيجية 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 تهم افراد المجتمع (عطية، 2006)، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات غير الحكومية تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة المدنية: التنمية، التعليم، الصحة، الإعلام، حقوق الإنسان، المرأة، مراكز البحث، التدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية (شليبي، 2001).

وتعرف المؤسسات الأهلية الفلسطينية أنها مؤسسات غير ربحية وغير حكومية، مسجلة قانونياً، تهدف إلى تقديم الخدمات للمجتمع، من خلال تنفيذ برامج ومشاريع وأنشطة تتوافق مع احتياجات المجتمع بمختلف شرائحه (ابو راس، 2011).

والمؤسسات الأهلية الفلسطينية حظيت بأهمية بالغة تبعا لخصوصية الوضع الفلسطيني الراهن الذي عاش فترات متعاقبة تحت الاحتلال وغياب الدولة، الذي ألقى بتبعاته ومصاعبه على المجتمع الفلسطيني تجسدت بالنقص الحاد في الخدمات الأساسية، والحاجة إلى الدفاع عن الحقوق وتوثيق الانتهاكات المرتكبة بحق المواطنين، والحاجة إلى دعم صمودهم للبقاء على أرضهم، تلتها مرحلة مساندة المؤسسات الحكومية في مرحلة قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، وفترة انتفاضة الأقصى التي شهدت ترجعا كبيرا في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة (ابو راس، 2013).

1.4.2. مراحل تطور المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

لعبت المؤسسات الأهلية الفلسطينية دوراً أساسياً في الحفاظ على المجتمع الفلسطيني وتطوره، وقد انخرطت ومنذ نشأتها في عملية التحرر الوطني، وقد القي على عاتقها عبئاً كبيراً من قبل المجتمع الفلسطيني، تمثل بدعم صمود المواطن الفلسطيني على أرضه، والحفاظ على روابط ونسيج المجتمع الفلسطيني من التفكك والانحلال، وفيما يلي مراحل نشأت وتطور المؤسسات الأهلية الفلسطينية على والتي ذكرها (ابو راس، 2013) وهي كما يلي:

- الفترة (1917-1948): كان للمؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال هذه الفترة دوراً هاماً في مقاومة الهجرة اليهودية ومصادرة الأراضي، باعتبارهما الخطر الأساسي الذي يهدد المجتمع الفلسطيني، وقد نشأت العديد من المؤسسات الأهلية التي ركزت أنشطتها على تقديم المساعدات الإغاثية والانسانية للفلسطينيين.
- الفترة بين (1949-1967): هذه الفترة شهدت تراجع في نشاط العمل الأهلي الفلسطيني، نتيجة أوضاع النكبة عام 1948، إضافة إلى ضعف الأحزاب السياسية الفلسطينية وضغط الانظمة العربية المجاورة على حرية وحركة المواطنين الفلسطينيين في الأراضي الفلسطينية.
- فترة السبعينيات: والتي شهد العمل الأهلي خلال هذه الفترة تطوراً على صعيد إعادة تنظيمه وتنشيطه، خاصة مع ظهور قوة منظمة التحرير كمثل شرعي ووحيد للشعب الفلسطيني، حيث أنشأت العديد من الاتحادات الشعبية بالخارج، ودعمت فصائل المنظمة انشاء لجان العمل التطوعي، بالضفة الغربية وغزة، والتي قدمت العديد من الاحتياجات التنموية المختلفة للشعب الفلسطيني.
- فترة الثمانينيات: والتي اعتبرت مرحلة مميزة في تاريخ العمل الأهلي وخصوصاً العام 1982، وهو تاريخ خروج منظمة التحرير من لبنان واعتبار الضفة الغربية وقطاع غزة الحلقة المركزية في النضال الوطني الفلسطيني، وخلال هذه المرحلة عملت الفصائل الفلسطينية على انشاء اطر ولجان وهيئات جماهيرية، تستطيع من خلالها ممارسة العمل السياسي وتقديم خدمات تنموية للمجتمع، وتم التركيز على الجانب التنموي والسياسي أكثر من الإغاثي خلال هذه المرحلة.
- الفترة ما بين (1988-1993) مرحلة الانتفاضة: هذه المرحلة شهدت تغيرات نوعية في الاهداف والبرامج التنموية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من جهة، ونشوء مؤسسات أهلية فلسطينية جديدة، هدفت إلى دعم وتمكين عمليات التحضير لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، وكذلك تطوير المؤسسات الجماهيرية والقاعدية الواسعة.

- الفترة ما بعد اتفاق اسلوا: المؤسسات الاهلية الفلسطينية خلال هذه الفترة استمرت بتطور اهدافها وبرامجها بهدف تعزيز واستمرارية دورها، وقدرتها على احداث التنمية الاجتماعية المستدامة، وخلال هذه المرحلة اندلعت انتفاضة الاقصى وقد شهدت هذه المؤسسات اهتماماً واضحاً في المشاركة ببلورة نماذج تنمية للمقاومة سواء على الصعيد الاقتصادي او الاجتماعي، فيما يعرف بالتنمية المقاومة، وبما ينسجم مع المصلحة الوطنية العليا للشعب الفلسطيني، ومن جانب آخر لعبت هذه المؤسسات دور هام على صعيد تقديم الخدمات للمجتمع الفلسطيني وتحديداً في قطاع الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية والزراعية وتنمية الموارد البشرية والمرأة.

2.4.2. أنواع المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

أشار (ابو راس، 2013) بأنه قد تم تصنيف المؤسسات الاهلية الفلسطينية وفقاً لنوع الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات، وهي كما يلي:

- المؤسسات الاهلية الصحية: والتي تعمل على توفير الخدمات الصحية الوقائية والعلاجية والتنقيفية.
- المؤسسات الاهلية الاجتماعية: والتي تعنى بالخدمات الاغاثية والتربوية ورعاية الايتام والارامل والمحتاجين والاسرى.
- الاتحادات والنقابات المهنية.
- المؤسسات الاهلية الثقافية.
- المؤسسات الاهلية البحثية والسياسات (مراكز السياسات).
- المؤسسات الاهلية المدنية والحقوقية.
- المؤسسات الاهلية متعددة الاهداف: والتي تعمل في مجالات متعددة وحسب توفر التمويل وشروطه.

وقد نتج عن المؤسسات الى تنوع خدماتها لضمان استمرارية استدامتها، كونها تعتمد على التمويل الخارجي وغالباً ما يكون اجنبياً من حكومات ومؤسسات توفر التمويل، بناءً على برامج عمل وقنوات تمويل موجهة ومحددة، وحتى تستطيع هذه المؤسسات الحصول على تمويلهم، عليها أن تقدم مشاريع وخدمات تستهدف فئات ومجالات عمل تتطابق وتتماشى مع خطط وتوجهات الممولين.

5.2 الدراسات السابقة:

1.5.2. المقدمة:

يعتبر موضوع إدارة الجودة الايزو 9001 من المواضيع التي لاقى اهتماماً من الباحثين والدارسين، ولكن موضوع هذه الدراسة يعتبر من المواضيع الجديدة على المستوى الفلسطيني، وفيما يلي توضيح لعدد من الدراسات التي أجريت في مجال الدراسة أو مجال إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وهي مقسمة كالتالي: دراسات عربية، دراسات أجنبية.

2.5.2. الدراسات العربية:

❖ **دراسة الحلبي (2017):** بعنوان "دور شهادة الجودة الفلسطينية الممنوحة من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية في تعزيز القدرة التنافسية للمنتج الوطني_ دراسة تطبيقية على القطاع الغذائي في الضفة الغربية". حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه شهادة الجودة الفلسطينية الممنوحة من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية في تعزيز القدرة التنافسية للمنتج الوطني_ دراسة تطبيقية على القطاع الغذائي في الضفة الغربية، بالإضافة الى التعرف على أهم عناصر شهادة الجودة الفلسطينية وتأثيره على المنتج الوطني لتحقيق قدرة تنافسية على المستوى المحلي والخارجي.

وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الغذائية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة الممنوحة من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، وعددها عشرون مؤسسة، وتم أخذ المجتمع كاملاً كعينة للدراسة.

توصلت الدراسة الى أن هنالك تأثيراً ايجابياً لتبني نظام ادارة الجودة الفلسطينية من خلال الحصول على شهادة الجودة من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية في تعزيز القدرة التنافسية للمنتج الوطني من خلال دراسة بعض متغيرات شهادة الجودة الفلسطينية، ودور هذه المتغيرات جاء بدرجات عالية في تعزيز القدرة التنافسية للمنتج الوطني، وكان أعلى مستوى لمتغير مسؤولية ادارة المنتج ثم متغير مراقبة المشتريات ومن ثم نظام واجراءات الجودة الموثوقة ومتغير ملف المنتج والفحص والتفتيش والمتغير الاخير تأهيل العاملين وتدريبهم، وتوصلت الدراسة أيضاً الى أن هنالك علاقة طردية واضحة بين تبني هذه المتغيرات من خلال الحصول على شهادة الجودة الفلسطينية وتعزيز القدرة التنافسية في المجتمع الوطني، فكلما كان الاهتمام بهذا أكبر ازدادت القدرة التنافسية والعكس صحيح.

ومن أهم ما اوصت به الدراسة هو أن تتبنى المؤسسات الانتاجية والخدماتية الفلسطينية نظام ادارة الجودة الفلسطيني او أي نظام ادارة جودة آخر، ووسم المنتجات بهذا الشعار للحفاظ على مستوى ثابت لجودة ما يتم انتاجه وتقديمه للسوق، والاهتمام بالجودة كنظام في المنظمة كهدف رئيس ذو اولوية قبل

التفكير في الربح، وذلك لما يمكن تحقيقه من خلال الجودة بزيادة الثقة الزبائن وزيادة مبيعات منتجاتها وبالتالي تعظيم ارباحها السنوية.

❖ **دراسة الراقوبي (2016):** بعنوان "واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الاهلية الأجنبية العاملة من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات"، وقد هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الاهلية الأجنبية العاملة من وجهة نظر الإدارة العليا لتلك المؤسسات.

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها بان إدارة المنظمة تؤمن أن الجودة تحدث 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 الزبائن، واهمية النظر في شكاوى الزبائن من أجل تطوير خدماتها المقدمة، كما أنها تسعى إلى رفع مستوى الالتزام تجاه عملائها من خلال سياسة تشجيع زبائنها على الولاء.

ومن أهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة هي ضرورة تركيز المؤسسات على رضا الزبائن، كما يجب أن تقوم المنظمة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا الزبائن عنها، ويجب ان يتم الخروج عن القواعد والقوانين الوضعية تماشياً لخدمة الزبائن وتقديم كل ما هو جديد ومتوقع، ويجب أن تحرص المنظمة على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد من جمهور المستفيدين.

❖ **دراسة حسونة (2014):** بعنوان "المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غزة، وطرق التغلب عليها"، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008 في مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غزة، لما لهذا النظام من أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدمية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (مدير مصنع، رئيس قسم، موظف) لجميع مصانع المواد البلاستيكية في قطاع غزة والبالغ عددها 70 مصنع. ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: يوجد العديد من العوامل التي تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 وهي (عدم تعاون البيئة الخارجية، عدم التزام الإدارة العليا، التكلفة المالية العالية للحصول على الشهادة، عدم وجود جهات مانحة، نقص في الوعي بأهمية تطبيق نظام الايزو، عدم وضوح بعض المفاهيم، نقص في الموارد البشرية وعمليات التدريب، صعوبات متعلقة بعمليات التدقيق الداخلي والتوثيق، وعدم وجود مكاتب استشارية تقوم بمنح الشهادة).

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع إستراتيجية وطنية لتلبية متطلبات الايزو في قطاع الصناعات الوطنية وخصوصاً قطاع الصناعات البلاستيكية من أجل تحقيق أعلى مستوى من جودة السلع

والخدمات، تثقيف الإدارة العليا في مصانع المواد البلاستيكية بفوائد تطبيق نظام إدارة الجودة 9001 ISO، وتحفيز مدراء المصانع لبذل جهد أكبر من أجل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001، توفير مكاتب استشارية ومدققي جودة قادرين على تدقيق العمليات الإدارية ومنح الشهادة، توفير دعم مالي للمصانع من أجل مساعدتها على تطبيق نظام إدارة الجودة، العمل على إيجاد برامج تدريبية تستهدف العاملين في مصانع المواد البلاستيكية من أجل رفع مستواهم، وتعريفهم بأهمية برامج الجودة، العمل على توفير بيئة خارجية لمصانع المواد البلاستيكية تساعد في تطوير أدائها، واتخاذها خطوات نحو تطبيق نظام إدارة الجودة مثل: (إيجاد آليات لتصدير المنتج المحلي).

❖ **دراسة الوردان (2013):** بعنوان "تأثير تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على المزايا التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية"، وذلك بهدف البحث في تأثير تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على المزايا التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من خلال توزيعها على عينة الدراسة، حيث تكون مجمع الدراسة من مديري ورؤساء أقسام الجودة في المنشآت الصناعية الفلسطينية في الضفة الغربية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9001، واستخدم أداة المقابلات لتحسين دقة النتائج باستخدام أكثر من أداة بحثية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، إسهام المواصفات القياسية ISO في تعزيز ثقة الزبائن في المنتج ومنحه فرصة دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق العالمية، بالإضافة إلى تقليل نسبة الجهد الضائع وتوفير الأموال المصروفة على تصحيح الأخطاء، قد أوصى الباحث بزيادة الاهتمام باستخدام الأساليب والأدوات العملية لغرض تحسين الجودة.

❖ **دراسة أبو راس (2013):** بعنوان "واقع أنظمة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الفلسطينية العاملة في القطاع الصحي: دراسة حالة المؤسسات العاملة في شمال الضفة الغربية"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى إدراك القائمين على إدارة المنظمات الأهلية الصحية العاملة في شمال الضفة الغربية لمفاهيم إدارة أنظمة الجودة وتوجههم نحو أهمية تطبيقها في مؤسساتهم، ومعرفة مدى تطبيق هذه المؤسسات لأنظمة إدارة الجودة في القيام بخدماتها، وكذلك التعرف إلى المعوقات التي تواجه المؤسسات الأهلية الصحية في تبنيها وتطبيقها لأنظمة إدارة الجودة، وقد بلغ عدد هذه المؤسسات 21 مؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ مجتمع الدراسة من 21 منظمة، وتم تصميم استبانة مقابلة كأداة لجمع المعلومات حيث تكونت من 93 فقرة، واشتملت على أربعة محاور لقياس واقع ادراك وتطبيق أنظمة الجودة وهي: دعم والتزام الادارة العليا، وتحقيق رضا

المنتفعين، والتحسين المستمر، والوقاية من عدم التطبيق، بالإضافة الى مجال رئيس للتعرف على العقبات التي تواجهها المؤسسات الاهلية الصحية في تطبيق أنظمة إدارة الجودة.

وتوصلت الدراسة الى أن إدراك القائمين على ادارة المؤسسات الاهلية الصحية في شمال الضفة الغربية كان مرتفع و بمتوسط حسابي (4,16)، وأن اتجاهات مسؤولي الادارة نحو تبني وتطبيق أنظمة ادارة الجودة في المؤسسات الاهلية الصحية كانت مرتفعة، و بمتوسط حسابي (3.99)، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطية طردية بين واقع إدراك القائمين على ادارة المؤسسات الاهلية الصحية لمفاهيم أنظمة الجودة وتطبيقهم لها في مؤسساتهم.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المؤسسات الاهلية الصحية لمفاهيم أنظمة ادارة الجودة بشكل متكامل من خلال الاستعانة بخبراء الجودة، وأن تعيد هيكلية المنظمة واستحداث وحدات خاصة بادارة الجودة، وأن تطور وحدات علاقات عامة تضمن التواصل المستمر مع المنتفعين وبناء علاقات معهم لدراسة احتياجاتهم واستطلاع آرائهم حول خدمات المنظمة.

❖ **دراسة صالح (2013)** بعنوان "دور المواصفة العالمية ISO 9000 في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية"، وتعلق هدف الدراسة بموضوعها وهو التعرف على دور المواصفة العالمية ISO في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استمارات الفحص لقياس مدى تطبيق المواصفات الدولية في هذه المنظمات، وتم اختيار الشركة العامة للاستكشافات النفطية مجتمعا لهذه الدراسة. وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن تبني نظام إدارة الجودة و ISO 9000 كخطوة أولى على اعتبار أنه نظام وقائي يهدف إلى تقليل الكلف والارتقاء بمستوى التنفيذ وتغيير ثقافة الشركة، وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة بأهمية نشر ثقافة الجودة لكل المستويات الإدارية في الشركة واعتبارها عملية مستمرة، وضرورة البدء ببرامج تدريبية على نظام الجودة الشاملة و ISO 9000 ابتداءً من الإدارة العليا إلى حلقات الهيكل التنظيمي كافة.

❖ **دراسة بدر (2009):** بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، وهدفت الدراسة 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 استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العليا (مدير المنظمة، 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%). 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 الزبائن 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 الحثيث على تحسين وتطوير وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة من خلال تحقيق رضا المنظمة والزبائن والعاملين والمجتمع، وأظهر 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.

واوصت الدراسة بضرورة 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.

❖ **دراسة فتدليل (2008):** بعنوان "أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية في قطاع غزة"، وهدفت الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية في قطاع غزة"، والتعرف على واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، إضافة إلى التعرف على السياسات التنافسية التي تتبعها هذه المنشآت. وتكون مجتمع الدراسة من المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية ISO 9000 والمنشآت الحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية وعلامة الإشراف من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية.

وذلك من خلال تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المتبعة في منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة والسياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية في قطاع غزة، وقد أوصت بزيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق أبعاد الجودة الشاملة كافة.

❖ **دراسة النوايسة (2003):** بعنوان " اتجاهات العاملين في المصارف الأردنية نحو تطبيق بنود مواصفة الايزو 9001 إصدار 2000"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف اتجاهات العاملين في المصارف الأردنية نحو تطبيق بنود مواصفة الايزو 9001 إصدار 2000 وعلى متطلباته كافة، والتعرف على أهم الفوائد التي يمكن أن تواجه المصارف التجارية الأردنية أثناء سعيها للحصول على شهادة الايزو، ومعرفة اثر بعض المتغيرات كالجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ومكان العمل على تطبيق نظام الايزو 9001.

وتكون مجتمع الدراسة من (4975) عاملا تم اختيار (510) عاملا منهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة ووزعها على أفراد العينة وعمل على تحليل النتائج باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثنائي لمعرفة اتجاهات افراد عينة الدراسة نحو تطبيق بنود المواصفة، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، واستخدام معامل الارتباط (بيرسون) لمعرفة العلاقة بين المتغير التابع وباقي أسئلة الدراسة.

وتوصلت الدراسة الى أن المصارف التجارية تطبق بنود مواصفة الايزو وبمتطلباتها الخمسة كافة والمتمثلة في مسؤولية الإدارة، وإدارة الموارد، وانجاز المنتج، والتحليل والقياس، والمتطلبات العامة، كما أن المصارف التجارية حققت عددا من الفوائد نتيجة تطبيقها بنود مواصفة الايزو ومن أهمها (تقليل أخطاء العمل، وزيادة جودة المنتج، وفتح أسواق جديدة، وتحديد اجراءات العمل وبصورة واضحة)، وتواجه المصارف التجارية أثناء سعيها للحصول على شهادة الايزو عددا من المعوقات ومن أهمها(ندرة المراكز الاستشارية في مجال الجودة، والتكاليف المرتفعة للحصول على الشهادة)، كما خلصت الدراسة الى عدم وجود أية فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، مكان العمل، والمؤهل العلمي، وبين مدى تطبيق بنود مواصفة الايزو.

❖ **دراسة الطراونة (2000):** بعنوان "أبعاد نظام الأيزو 9000 والفوائد والصعوبات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الاردنية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على التحسن الذي حققته الشركات الخاضعة للدراسة على أبعاد نظام الأيزو 9000 والفوائد الناجمة عن تطبيقها لهذا النظام، والصعوبات التي واجهتها أثناء سعيها للحصول على شهادة الايزو.

وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من الشركات الصناعية الأردنية الحاصلة على شهادة الايزو حتى نهاية عام 1997 وكان عددها 40 شركة. وقد توصل الباحث في دراسته إلى مجموعة من النتائج وأهمها أن تلك الشركات حققت نسباً من التحسن في مستوى أدائها وحصلت على العديد من الفوائد نتيجة لتطبيقها بنود مواصفة الايزو ومنها: زيادة القدرة التنافسية، وتنمية ثقة الزبائن، وتقليل أخطاء العمل، وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، كما واجهت تلك الشركات العديد من الصعوبات من حيث ارتفاع تكاليف الحصول على الشهادة، وعدم الإلمام بأبعاد الجودة، وكثرة المتطلبات، وحدائث المفهوم، وقلة المكاتب الاستشارية المحلية.

3.5.2. الدراسات الأجنبية:

❖ **دراسة (Kwamega et al، 2015):** بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة كأداة لقياس الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غانا"، وتعلق هدف الدراسة بعنوانها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع المعلومات والبيانات حول دور إدارة الجودة الشاملة في قياس الأداء المؤسسي، واعتمدت الدراسة على أكثر من أداة للوصول إلى النتائج، ومنها الاستبانة التي وزعت على الزبائن للمؤسسات التي اتخذت عينة للدراسة وتكونت من 116 منظمة من قطاعات مختلفة في غانا، وعلى مقابلة كبار المديرين ودراسة حالة لبعض المؤسسات. ومن أهم نتائجها الدور الإيجابي والمهم لإدارة الجودة الشاملة في اكتساب المؤسسات الغانية الميزة التنافسية وتأثيرها الإيجابي على المتغيرات التابعة للدراسة، من حيث نمو في المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، ورضا الزبائن، وتحقيق المنفعة، ومعنويات العاملين.

❖ **دراسة (Herzallah et al، 2014):** بعنوان "ممارسات ادارة الجودة الشاملة، الاستراتيجيات التنافسية والاداء المالي: دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية الفلسطينية"، وهدفت هذه الدراسة التعرف على علاقات ممارسات ادارة الجودة الشاملة مع الاستراتيجيات التنافسية (قيادة، التكلفة، التمايز)، وعلاقتها مع الاداء المالي بالاضافة الى علاقة الاستراتيجيات التنافسية مع الاداء المالي. واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية، وكانت العينة من الشركات التي يزيد عدد موظفيها عن 20 موظف، والتي بلغت 350 شركة صناعية في الضفة الغربية.

وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية غير مباشرة بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاداء المالي من خلال الاستراتيجيات التنافسية، وكذلك وجود علاقة ايجابية مباشرة بين الاستراتيجيات التنافسية والاداء المالي.

❖ **دراسة (Prates، 2014):** بعنوان "التعرف على الآثار التنظيمية الداخلية والخارجية للشركات المتبنية نظام إدارة الجودة ISO 9001"، وقد هدفت الدراسة إلى عرض الآثار التنظيمية الداخلية والخارجية للشركات المتبنية نظام إدارة الجودة ISO 9001 وذلك لما تضيفه هذه الشهادة من قيمة للأعمال والقدرة التنافسية.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة من خلال وضع مجموعة من الفرضيات التي تقيس أثر شهادة الجودة على مجموعة من المعايير والمتغيرات الإدارية (أداء الموارد البشرية، أداء الإنتاج، أداء السوق، أداء المشتريات). وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن هناك أثراً إيجابياً وكبيراً على الإنتاج والمشتريات والموارد البشرية والأداء التسويقي، وقد أوصى الباحث بضرورة اعتماد نظام إدارة الجودة لما له من أثر كبير على الصناعات بغض النظر عن طبيعة المنتج أو الخدمة.

❖ **دراسة (Barros، 2014):** بعنوان "العلاقة بين استخدام ممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على جودة الأداء للشركات"، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح النموذج المفاهيمي الذي يعكس العلاقة بين استخدام ممارسات إدارة الجودة ومبادئها وتنفيذها وتأثيرها على جودة الأداء للشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم إجراء مقابلات مع مجموعة من الشركات البرتغالية، وتم تطوير استبانة، ووزع الاستبيان على جميع الشركات الحاصلة على شهادة ISO 9001، وكان الهدف الأساسي من ذلك التأكد من النموذج الذي وضع للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة هامة وإيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة وممارستها على جودة أداء الشركات.

❖ **دراسة (Kibe، 2014):** بعنوان "أثر أنظمة إدارة الجودة كأداة استراتيجية لكسب ميزة تنافسية في السوق" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة إدارة الجودة وتبنيها كأداة استراتيجية لكسب ميزة تنافسية في السوق المستهدفة من خلال تطوير جودة عالية للمنتجات ونمو السوق وزيادة رضا العملاء، وذلك بهدف إظهار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والعامل التابع في هذه الدراسة، والمتغيرات المستقلة هي (دعم الإدارة العليا، وتعزيز القدرات، وتكنولوجيا المعلومات وتدبير الرقابة)، والمتغير التابع هو أداء شركات تجهيز الأغذية، ومن ثم قياس مؤشر الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات وهي نمو المبيعات، ورضا الزبائن، ومعنويات الموظفين، وخفض التكاليف، وجودة المنتج النهائي، وحصتها السوقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن فلسفة نظم إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة هي الطريق التي تؤدي إلى تحسين مجال الأعمال والأداء التشكيلي الذي يؤدي إلى تحسين نتائج العمليات وتحفيز الموظفين وارضاء الزبائن وتحسين الجودة والإنتاجية وزيادة الأرباح.

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة أن تركز شركات تصنيع الأغذية على تعديل ثقافتها لتحقيق إدارة الجودة لأن هذا الأمر بالغ الأهمية، والعمل على التدريب لتشغيل بهذا النظام من أجل غرس العادات وجعل العمال أكثر استقبالية لأساليب العمل وتقنيات نظام إدارة الجودة، ويؤدي ذلك إلى تحسين الكفاءة الداخلية للشركات التي تعتبر شرطاً أساسياً لتصبح قادرة على المنافسة في السوق العالمية.

❖ **دراسة (Santos، 2013):** بعنوان "الدوافع الرئيسية للحصول على شهادة ISO 9001 من الشركات البرتغالية والفوائد الرئيسية التي يتم الحصول عليها"، وتعلق هدف الدراسة بعنوانها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة كأداة رئيسة لهذه الدراسة، حيث كان مجتمع الدراسة مكوناً من 426 شركة من مختلف القطاعات، منها القطاع الغذائي، وتمثلت عينة الدراسة من 265 استبانة، وتمثلت العينة في 61% من مجمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من حيث الدوافع والفوائد للحصول على شهادة 9001 ISO، وتحسين الجودة، والصورة المؤسسية، ومزايا تجارية على الصعيد العالمي، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها أنه يجب على الشركات التي ترغب في الاعتراف بجودتها والبقاء على قيد الحياة في سوق تنافسية متزايدة أن تحصل على شهادة ISO 9001، وتطبيقها لتحقيق المنافع والفوائد.

❖ **دراسة (Mangula، 2013):** بعنوان "تقييم أثر شهادة نظام إدارة الجودة (ISO 9001) ودوره في تحسين الأداء التنظيمي"، وتعلق هدف الدراسة بعنوانها وموضوعها. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات التحويلية في موروجورو في تنزانيا، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ حجمها 40 من المستجيبين، وتم استخدام المقابلة والاستبانة واعتماد الاستبانة كأداة رئيسة، وتم توزيعها على عينة الدراسة.

ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه فيما يتعلق بتحسين جودة المنتج من خلال شهادة ISO 9001 في الشركات فقد تم قياس ذلك والتأكد منه من خلال الحد من شكاوي الزبائن، والحد من النفايات وإعادة الصياغة للمنتجات، والقضاء على الأسباب المحتملة لعدم مطابقة المنتجات، وقد تبين أن هناك أثراً كبيراً لتبني نظام ISO 9001 على زيادة الكفاءة الداخلية، وتخفيض تكلفة المنتج، وزيادة الطلب على المنتجات، وزيادة كبيرة في الطاقة الإنتاجية، وتحسن طفيف في تقليل وقت تسليم المنتج لمتلقي الخدمة.

ومن أهم توصيات هذه الورقة التزام الإدارات العليا في الشركات والمصانع للصناعات التحويلية وغيرها من الصناعات في تنفيذ المتطلبات المنصوص عليها في شهادة ISO 9001 والتدريب المنتظم لأجل ذلك، والتمسك من خلال اعتماد نهج الفريق والعمل الجماعي في إنجاز هذا النظام.

❖ دراسة (Stringham, Shand, 2004): بعنوان " التعرف على مدى المنفعة من مشاريع إدارة الجودة على المنظمات العامة ذات البيئة سريعة التغيير"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى المنفعة من مشاريع إدارة الجودة على المنظمات العامة ذات البيئة سريعة التغيير، وتبحث الدراسة أيضا في تأثير تجربة برنامج لإدارة الجودة الشاملة في قسم المواصلات في ولاية بنسلفانيا على الأداء التنظيمي والانتاجية في المؤسسة، ومناقشة الصعوبات والتحديات التي تواجه استمرارية برنامج الجودة خلال التغيير المتكرر للقيادة السياسية، والتوتر بين مشاريع تحسين الجودة من ناحية وبين سياسات التقنين وتجنب المصاريف.

وكان من ابرز نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تتجه لتكون انتقائية، وقد تكون خليط من إدارة الجودة وأفكار لاجراء التغيير التنظيمي وهذا ربما يصعب من معرفة مدى ملائمة تطبيق إدارة الجودة للقطاع العام، وان تجربة قسم المواصلات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مدة عشرون عاما قد أخرجت نتائج جيدة، فقد أدى إلى تحسن في الادارة نحو الجودة الشاملة واستطاعت من خلالها تطبيق برامج تتوافق مع التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق رضا متلقي الخدمة وتحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة التزام الادارة بأنظمة إدارة الجودة والتركيز على الجمهور والتخلص من الأخطاء التي تفشل إضافة قيمة للمنتجات والخدمات ومنع المشاكل والتحسين المستمر.

4.5.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة انطلاقها جميعاً من أهمية تطبيق ادارة الجودة الشاملة والمواصفات الدولية ISO على اختلافها، إذ أكدت هذه الدراسات على أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ودوره في تحسين الاداء المؤسسي، وأهمية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001 باعتبارها ضرورة ملحة لمختلف القطاعات، وقد أوصت هذه الدراسات بضرورة ممارسة وتطبيق مفاهيم واسس الجودة الشاملة في العمل المؤسسي وأهمية تطبيق وحصول المؤسسات على المواصفة الدولية ISO 9001 لما يساعدها على تحسين مستويات ادائها المؤسسي. قدّمت هذه الدراسة عرضاً لعدد من الدراسات السابقة صممت، وأجريت في بيئات مختلفة، وأزمان مختلفة، وقد لاحظت الباحثة في عرض الدراسات السابقة الآتي:

1.4.5.2 من حيث المنهج العلمي:

استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج علمي للدراسة.

2.4.5.2 على صعيد الأهداف:

هدفت الدراسات السابقة إلى مجموعة أهداف حددها مجال الدراسة، وموضوعها، والمتغيرات، والمنهج العلمي الذي اتبعته بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها، فكان من أهم أهداف تلك

الدراسات التعرف على دور شهادة الجودة الفلسطينية في تعزيز القدرة التنافسية، وعلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتطرق لاهم المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001:2008، ومعرفة مدى إدراك القائمين على إدارة المنظمات لمفاهيم إدارة أنظمة الجودة، كذلك التعرف على مدى تطبيق المؤسسات لأنظمة إدارة الجودة في القيام بخدماتها، وأثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، ومعرفة واقع نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، ومعرفة أهم الفوائد التي يمكن الحصول عليها من خلال تطبيق نظام الايزو، وغيرها من الاهداف الهامة.

3.4.5.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة حيث كانت كما يلي:

- هنالك تأثيراً إيجابياً لتبني نظام ادارة الجودة الشاملة على الادار المؤسسي.
- وجود العديد من العوامل التي تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001.
- هنالك إسهاماً للمواصفات القياسية ISO في تعزيز ثقة الزبائن في المنتج ومنحه فرصة دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق العالمية.
- أن تبني نظام إدارة الجودة و ISO كخطوة أولى على اعتبار أنه نظام وقائي يهدف إلى تقليل الكلف والارتقاء بمستوى التنفيذ وتغيير ثقافة الشركة، وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي المتبع في المؤسسات.

4.4.5.2. أهم التوصيات المشتركة التي قدمتها الدراسات السابقة:

الاهتمام بالجودة كنظام في المؤسسات، وضرورة وضع إستراتيجية لتلبية متطلبات الايزو، وتوفير مكاتب استشارية ومدققي جودة قادرين على تدقيق العمليات الإدارية ومنح الشهادة، وزيادة الاهتمام باستخدام الأساليب والأدوات العملية لغرض تحسين الجودة، وأهمية نشر ثقافة الجودة لكل المستويات الإدارية في المنظمة، والبدء ببرامج تدريبية على نظام الجودة الشاملة و ISO، وزيادة الاهتمام والوعي بضرورة تطبيق أبعاد الجودة الشاملة كافة.

5.4.5.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تسلسل عرض الإطار النظري للدراسة.
- معرفة ما توصل إليه الباحثين في موضوع دراستي والانطلاق من حيث إنتهوا لغاية الخروج بنتائج وتزويدها لمتخذي القرار.
- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة

- استفادت الباحثة من هذه الدراسة في تصميم واعداد الاستبانة.
- الاستفادة من النتائج والتوصيات في بلورة العديد من الأفكار
- وسّعت الباحثة القاعدة المعرفية والمعلوماتية عن موضوع الدراسة.

6.4.5.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها ترتبط معها في موضوع الدراسة الرئيسي وهو فاعلية تطبيق معايير الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO 9001، ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو ما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة هي الاولى (وفق حدود علم الباحثة) من حيث هدفها الخاص بالتعرف على فاعلية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001 في المؤسسات الاهلية في محافظة رام الله من وجهة نظر العاملين وعلاقتها بالاداء المؤسسي، حيث تشكل المؤسسات الاهلية قاعدة عريضة في المجتمع الفلسطيني، وتلمس وبشكل مباشر احتياجات المواطنين، وتقدم لهم خدمات ملموسة.
- خصوصية المجتمع الفلسطيني ومدى قدرته على تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001 في المؤسسات الاهلية، حيث ان هنالك اجراءات متعددة ومعقدة نوعاً ما للحصول على شهادة هذه المواصفة.
- استخدمت الدراسة اسلوب المسح الشامل لمجتمعها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. مقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفها، ابتداء من منهج هذه الدراسة بلورة ونسج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً (Saunders, et-all, 2012).

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية التي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في محافظة رام الله والبيرة وهي (الإغاثة الزراعية، اتحاد لجان العمل الزراعي، المركز الفلسطيني للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، مؤسسة أبحاث الأراضي، مؤسسة الهيدرولوجين) بإختلاف أجناسهم، ومؤهلاتهم العلمية، ومسمياتهم الوظيفية، وسنوات خبرتهم.

4.3 عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم المجتمع البالغ (140) موظف فقد استخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع، حيث تم توزيع (140) استبانة، وتم استرداد (85) من الاستبانات الموزعة أي ما نسبته 60.7%، وهي نسبة استرداد مناسبة ومقبولة، وجميعها صالحة للتليل الإحصائي، وفيما يلي توضيح لخصائص العينة بحسب متغيرات الدراسة المستقلة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
55.3	47	ذكر
44.7	38	أنثى

المجموع	85	100.0
---------	----	-------

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 55.3% من افراد العينة كانوا ذكوراً، في حين أن 44.7% من افراد العينة اناث.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط فأقل	9	10.6
بكالوريوس	58	68.2
دراسات عليا	18	21.2
المجموع	85	100.0

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 68.2% من افراد العينة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، في حين أن ما نسبه 21.2% منهم من حملة الدراسات العليا، في حين أن 10.6% هم من حملة الدبلوم المتوسط فأقل.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير فأعلى	19	22.4
مساعد مدير	11	12.9
مسؤول وحدة	8	9.4
رئيس قسم	7	8.2
موظف	40	47.1
المجموع	85	100.0

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 47.1% من افراد العينة موظفين، في حين أن 22.4% منهم في وظائف إشرافية ويتدرجون بوظائف مدير فأعلى، بينما 12.9% من افراد العينة يعملون مساعدون للمدراء، في حين أن 9.4% منهم مسؤولي وحدات تنظيمية، وأن 8.2% من أفراد العينة رؤساء أقسام.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	15.3
من 5-10 سنوات	21	24.7
أكثر من 10 سنوات	51	60.0
المجموع	85	100.0

يتضح من الجدول رقم (4.3) ان ما نسبته 60% من افراد العينة سنوات خبرتهم تزيد عن 10 سنوات، في حين أن 24.7% منهم سنوات خبرتهم ما بين 5-10 سنوات، وأن 15.3% من أفراد العينة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

5.3. أداة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدرين رئيسيين الأول الاستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة، حيث تم إعداد (استبانة) وتطويرها مستعينا بالأدبيات السابقة ومتبعا الخطوات التالية:

- صممت الباحثة نموذج الاستبانة بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.
- قامت الباحثة بصياغة فقرات الاستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة من قبل المنظمات والمؤسسات المهتمة بتطبيق معايير المواصفة الدولية، 2008: ISO 9001، وكذلك المؤسسات المهتمة بالأداء المؤسسي.
- تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجهه المستجيب على الاستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (82) فقرة فعيلة موزعة على تسعة مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

أما المصدر الثاني فقد أعدت الباحثة دليل مقابلة، وتم توجيه مجموعة من الأسئلة على فئة من مدراء المؤسسات الأهلية التي تطبق معايير المواصفة الدولية 2008: ISO 9001.

1.5.3 صدق أداة الدراسة

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على أداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.

- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (82) فقرة.
- تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجدول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن 0.5 فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجدول التالي يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 5.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات معايير المواصفة الدولية، 2008:9001 ISO

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.854	19	0.877	37	0.892
.2	0.811	20	0.891	38	0.896
.3	0.887	21	0.797	39	0.812
.4	0.759	22	0.863	40	0.932
.5	0.924	23	0.906	41	0.894
.6	0.862	24	0.888	42	0.811
.7	0.820	25	0.858	43	0.807
.8	0.837	26	0.898	44	0.868
.9	0.882	27	0.842	45	0.774
.10	0.866	28	0.854	46	0.896
.11	0.785	29	0.897	47	0.830
.12	0.875	30	0.898	48	0.865

0.878	49	0.908	31	0.875	.13
0.887	50	0.951	32	0.896	.14
0.925	51	0.922	33	0.800	.15
0.789	52	0.871	34	0.884	.16
0.780	53	0.893	35	0.924	.17
		0.882	36	0.931	.18

جدول رقم 6.3 مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور الأداء المؤسسي

معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة
0.851	9	0.758	.1
0.858	10	0.874	.2
0.791	11	0.800	.3
0.775	12	0.566	.4
0.744	13	0.872	.5
0.695	14	0.797	.6
0.763	15	0.910	.7
0.678	16	0.733	.8

2.5.3.2. ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (عبد الحفيظ، باهي، 2000)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (82) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية لمحور معايير المواصفة الدولية، ISO 9001:2008 بعد هذه العملية (0.97)، والدرجة الكلية للأداء المؤسسي (0.91) وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة وللمحور الكلي:

جدول رقم 7.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
.915	11	محور القيادة والتزام الإدارة العليا
.946	9	محور التركيز على متلقي الخدمة
.924	7	محور مشاركة العاملين
.939	7	محور منهج العمليات واتخاذ القرارات
.896	8	محور التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر
.855	7	محور تقييم الأداء
.881	4	محور ضبط عدم مطابقة المخرجات
.951	13	المعوقات

المحور الكلي لمعايير المواصفة الدولية	53	.974
المحور الكلي للأداء المؤسسي	16	.918

يتضح من الجدول السابق (7.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.85-0.95) عند ابعاد الدراسة المتعلقة بتطبيق معايير المواصفة الدولية، ISO 9001:2008، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.85-0.95) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، وللأهداف التي وضعت هذه محاورها وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بعدة اجراءات لأتمام هذه الدراسة لخصها بالآتي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقامت بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقام بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة، وكذلك مقابلة رؤساء ومدراء المؤسسات الأهلية.
- بعد جمع البيانات قامت الباحثة بتفريغ الاستجابات، وعددها (85) استبانته، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الاحصائية المعروفة بإسم الـ (SPSS) للمعالجات الإحصائية، ثم قامت بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

1.7.3 المتغيرات المستقلة: تشمل معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وتتضمن:

- محور القيادة والتزام الادارة العليا.
- محور التركيز على متلقي الخدمة.
- محور مشاركة العاملين.
- محور منهج العمليات واتخاذ القرارات.
- محور التخطيط لنظام ادارة الجودة والتحسين المستمر.
- محور تقييم الأداء.

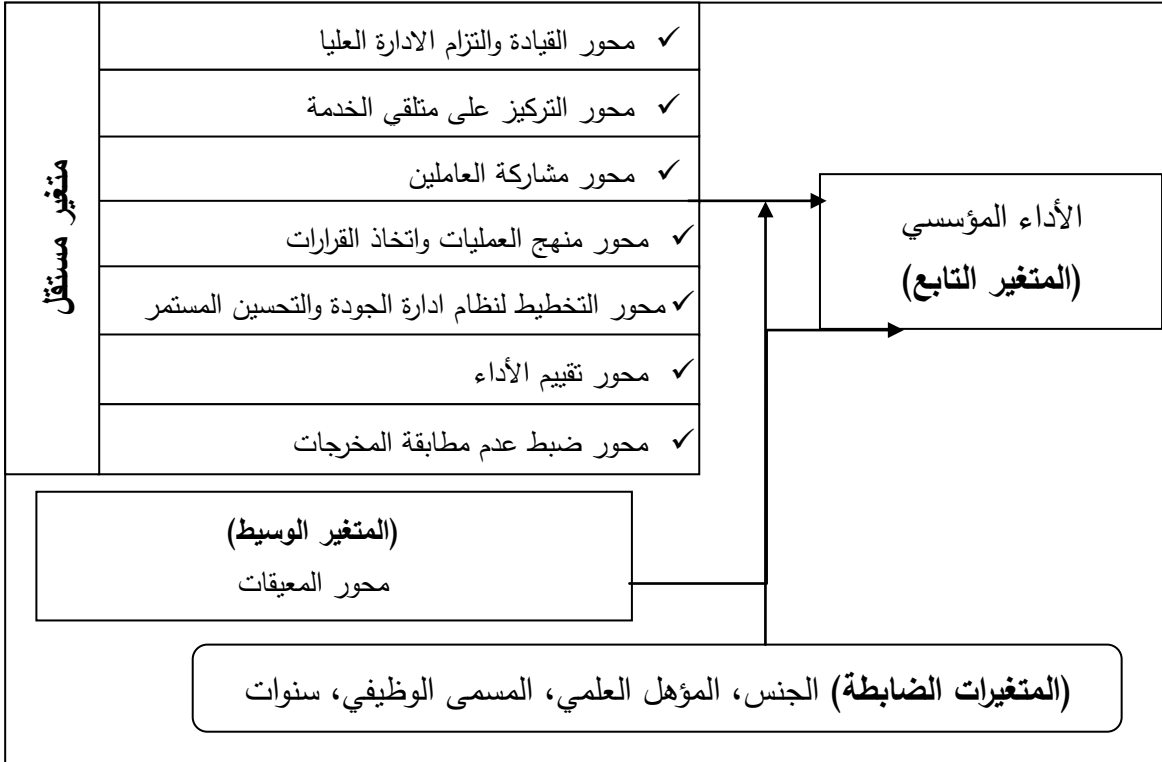
- محور ضبط عدم مطابقة المخرجات.
- 2.7.3. المتغير الوسيط: المعوقات.

- 3.7.3. المتغيرات التابعة: الاداء المؤسسي.

4.7.3 المتغيرات الضابطة: تشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- الجنس.
- المؤهل العلمي.
- المسمى الوظيفي.
- سنوات الخبرة.

شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة



8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة كبيرة جدا 5 درجات، الإجابة كبيرة 4 درجات، الإجابة متوسطة ثلاث درجات، الإجابة ضعيفة درجتين، والإجابة ضعيفة جدا أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وكذلك علاقة ذلك بالأداء المؤسسي.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، عن طريق تحليل الارتباط Pearson Correlation، كذلك تم استخدام اختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة واختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA)، إضافة إلى اختبار LSD لدلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العنقودي المبني على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف على فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً.	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة.	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة.	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة.	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً.	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.2.4: فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير المواصفة الدولية 2008:

ISO 9001 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لمحور فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيار القيادة والتزام الإدارة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تخطط الإدارة العليا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.	4.40	.727	88	16	كبيرة جداً

2.	تحتل الجودة باهتمام الإدارة العليا في المؤسسة.	4.36	.669	87.29	15	كبيرة جدا
3.	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق متطلبات نظام الجودة.	4.29	.884	85.88	20	كبيرة جدا
4.	هناك شمولية في الاهداف التي تحددها الادارة للحصول على نظام جودة فعال داخل انظمة العمل.	4.20	.768	84	18	كبيرة
5.	تسعى الإدارة الى تقديم التوجيه والتدريب للإسهام في فعالية نظام إدارة الجودة.	4.10	.636	82.11	15	كبيرة
6.	توفر الإدارة المعدات التي تسمح بإنجاز الأعمال بشكل جيد.	4.09	.683	81.88	16	كبيرة
7.	يعطى للموظفين فرصة لإبداء الرأي.	4.05	.864	81.17	21	كبيرة
8.	سياسة المؤسسة في تطبيق نظام الأيزو واضحة للعاملين.	4.03	.837	80.70	20	كبيرة
9.	لدى المؤسسة فهم واضح لأولوياتها ومشاكلها الحالية.	3.82	.804	76.47	21	كبيرة
10.	يعطى للموظفين فرصة لتقديم آراء صحيحة ووجيها حول عمل الآخرين.	3.80	.936	76	24	كبيرة
11.	تخصص إدارة المؤسسة جزء كافٍ من وسائلها في تحسين قدرات الموظف.	3.74	.847	74.82	22	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.08	.583	81.66	14	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (2.4) أن معامل الاختلاف لمعيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير المواصفة الدولية ISO9001:2008 تراوحت ما بين (16% الى 24%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (14%)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك ثقة كبيرة بهذا المعيار كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الثانية والخامسة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بمستوى إدارة الجودة وإهتمام الإدارة العليا في المؤسسات بها، إضافة الى ما تقوم به الإدارة العليا في السعي الى تقديم التوجيه والتدريب للإسهام في فعالية نظام إدارة الجودة، يليها الفقرة الأولى والسادسة الممتلئة باعتبار إن عمليات التخطيط الذي تقوم به الإدارة العليا هو من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وكذلك ما توفره الإدارة للوازم التي تساعد بشكل فاعل في إنجاز بإنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية وقد كانت الفقرتين اقل تشتتاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كما أظهرت نتائج جدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في معيار القيادة والتزام الادارة العليا كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة السابعة والتي تنص (تخطط الإدارة العليا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.40)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت

قيمة الإنحراف المعياري لها (0.727) وبوزن نسبي (88%)، وتغزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الاهلية التي تتطبق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 يدركون أهمية ما تقوم به الادارة العليا في مؤسساتهم من الاهتمام باعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية وذلك في سبيل تحقيق أهداف ورسالة المؤسسات التي يعملون بها، وذلك باعتبار أن التخطيط الممارس من الادارة العليا أحد أهم المتطلبات التي يمكن من خلالها تطبيق المواصفة الدولية، لذا لا بد من ضرورة اقتناع الادارة العليا بتطبيق منهجية التخطيط الشامل من أجل مساعدتها في القدرة على احداث التغييرات المطلوبة في مستويات الاداء العام، وبما يخدم تحقيق أهداف وغايات المؤسسات، ويمكنها من تحقيق الجودة الشاملة في مختلفة أوجه نشاطاتها الامر الذي ينعكس بشكل ايجابي على جودة الاداء المؤسسي.

كما ونجد من جدول (2.4) أن الفقرة الثالثة والتي تنص (تخصص إدارة المؤسسة جزء كافي من وسائلها في تحسين قدرات الموظف) قد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.74)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.84)، وبوزن نسبي قدره (74.82%)، وقد كان المتوسط منسجم مع المتوسطات العامة، ولكن الباحثة تستطيع تبرير هذا الانخفاض البسيط بمستوى الاستجابة بهذه الفقرة نتيجة ان بعض المؤسسات الاهلية التي تطبق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 قد يكون اهتمامها بجانب تحسين قدرات الموظفين نسبي، حيث ان المهارات والقدرات الخاصة بموظفيها وعند تطبيق هذه المواصفة كانت بمستوى ترتقي له ويمكنها من التطبيق دون الحاجة للتدريب، كونها استثمرت سابقاً بموظفيها بمجال التدريب، كما أن البعض من عينة الدراسة قد لا يملكون المعلومات الدقيقة حول ما تقوم به المؤسسات التي يعملون بها وفي سبيل تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 من تقديم تدريب متخصص للعاملين فيها من أجل رفع مستوى قدراتهم على تنفيذ متطلبات ادارة الجودة الشاملة، حيث تقوم الادارة العليا في هذه المؤسسات بنشر مفهوم الجودة من خلال تكوين البيئة الملائمة لتطبيق الجودة والعمل على تشجيع العاملين وتدريبهم على العمل الجماعي من أجل انجاح الاهداف والغايات الخاصة بتطبيق هذه المواصفة، وتحسين الاداء العام للمؤسسات.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المعيار الوارد في الجدول رقم (2.4) الخاص بفعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المعيار قد بلغت حوالي (4.08) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.58)، وبوزن نسبي (81.66%)، وهنا تؤكد الباحثة على الدور المباشر الخاص بالقيادة والتزام الادارة العليا في تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 ورفع مستوى الاداء المؤسسي، من

خلال ما تقوم به ادارة هذه المؤسسات من تحديد اولوياتها واتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها دعم الانشطة الرامية لاحداث التغيير والتحسين المستمر في الاداء العام لهذه المؤسسات وتحقيق أهدافها، والعمل توفير متطلبات نظام الجودة الشاملة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيقها، كذلك العمل على موائمة الرؤية والرسالة والاهداف المؤسسية لسياسات الجودة الشاملة، والاهتمام بالموظفين وتوفير برامج تدريبية تسهم في رفع كفاءتهم ومنحهم مساحة أكبر من الحرية في العمل ضمن الاجراءات التي يوفرها نظام الجودة، وبما يسهم في زيادة فعالية نظام ادارة الجودة الشاملة، ويعزز من قدرة هذه المؤسسات على تحسين ادائها العام، وهذا يتفق مع دراسة أبو راس (2013) حول وجود علاقة بين واقع إدراك القائمين على ادارة المؤسسات الاهلية لمفاهيم انظمة الجودة وتطبيقهم لها في مؤسساتهم، كذلك مع ما جاء بدراسة النوايسة (2003) حول اهمية تطبيق بنود مواصفة الايزو وبمتطلباتها المختلفة والتي من أهمها مسؤولية الإدارة، حيث أن لتطبيق بنود مواصفة الايزو العديد من الفوائد والتي من أهمها تقليل أخطاء العمل، وزيادة جودة الخدمات، وفتح أسواق جديدة، وتحديد اجراءات العمل وبصورة واضحة.

2.2.4: فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لمحور فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات الباحثين حول فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيار التركيز على متلقي الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تحافظ إدارة المؤسسة على متلقي الخدمة الحاليين.	4.01	.794	80.23	19	كبيرة
2.	تقوم المؤسسة بتحديد حاجات متلقي الخدمة ورغباتهم بشكل مستمر.	3.98	.663	79.76	16	كبيرة

كبيرة	16	79.29	.662	3.96	تتبع إدارة المؤسسة سياسات فعالة من أجل تلبية حاجات ورغبات متلقي الخدمة.	3.
كبيرة	16	78.58	.650	3.92	تقدم المؤسسة الحلول المناسبة لشكاوي متلقي الخدمة.	4.
كبيرة	17	78.35	.693	3.91	يتم الاستفادة من نتائج استطلاع رضا متلقي الخدمة في تحسين خدمات المؤسسة.	5.
كبيرة	21	77.17	.818	3.85	تسعى المؤسسة الى استقطاب متلقي خدمة جدد.	6.
كبيرة	19	76.94	.763	3.84	تستخدم استطلاعات رضا متلقي الخدمة في تحديد (متطلباتهم ورغباتهم).	7.
كبيرة	18	75.76	.708	3.78	تتابع إدارة المؤسسة شكاوى متلقي الخدمة.	8.
كبيرة	18	73.41	.696	3.67	يتخذ المدراء اجراءات ادارية تطويرية بناءً على ملخص شكاوى متلقي الخدمة.	9.
كبيرة	15	77.72	.601	3.88	الدرجة الكلية	

أظهرت نتائج جدول (3.4) أن معامل الاختلاف لمعيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير المواصفة الدولية ISO9001:2008 تراوحت ما بين (16% الى 21%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (15%)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك ثقة كبيرة بهذا المعيار كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الثانية والثالثة والرابعة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بأهمية التركيز على متلقي الخدمات، حيث أن هذه المؤسسات تعمل على تلبية حاجات ورغبات متلقي الخدمة، ضمن سياسات فعالة، في نظام واضح وسلس لإستقبال الشكاوى، ودراستها ووضع الحلول المناسبة لها، يليها الفقرة الخامسة المنتلة بمدى الإستفادة من الطرق الاستقصائية وإستطلاعات الرأى التي تبين مدى رضا متلقي الخدمات عن المنتجات والخدمات المقدمة لهم، وقد كانت هذه الفقرة اقل تشتتاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كما أظهرت نتائج جدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الرابعة والتي تنص (تحافظ إدارة المؤسسة على متلقي الخدمة الحاليين)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.794) وبوزن نسبي (80.23%)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الاهلية التي تتطبق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 لديهم فهم وادراك تجاه أهمية الاجراءات التي تقوم بها المؤسسات الاهلية وذلك في سبيل المحافظة على متلقي الخدمة الحاليين من خدماتهم، وذلك من خلال الاطلاع على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها من

خلال الخدمات التي تقدمها المؤسسات، كذلك تسعى هذه المؤسسات للتعرف على مشاكلهم والشكاوي التي تقدم من قبلهم تجاه خدمات المؤسسات، والعمل على علاجها والحد منها من أجل ضمان الحفاظ عليهم في الحصول على خدماتها، وبالتالي تعزيز محاور ادائها المؤسسي العام.

كما ونجد من جدول (3.4) أن الفقرة السادسة والتي تنص (يتخذ المدراء إجراءات إدارية تطويرية بناءً على ملخص شكاوي متلقي الخدمة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.67)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.696)، وبوزن نسبي قدره (73.41%)، وتستطيع الباحثة تبرير هذا الانخفاض البسيط بمستوى الاستجابة بهذه الفقرة نتيجة أن افراد عينة الدراسة ليس لديهم المعرفة الكافية بما تقوم به ادارة هذه المؤسسات ومن أجل الحفاظ على متلقي الخدمة بالعمل على دراسة شكاويهم واتخاذ الاجراءات التي من شأنها تطوير وتحسين خدماتهم بما يتناسب مع توقعات واحياجات العملاء، واجراء التحسينات على النظم الادارية والهيكلية والعمليات في سبيل تقديم خدمات ذات كفاءة عالية، تستطيع من خلالها تحقيق أعلى درجات الجودة الشاملة وبما يعزز من الاداء الكلي للمؤسسات.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المعيار الوارد في الجدول رقم (3.4) الخاص بفعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المعيار قد بلغت حوالي (3.88) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.601)، وبوزن نسبي (77.72%)، وبناء على ذلك تؤكد الباحثة على الدور المباشر بالتركيز على متلقي الخدمة باعتبارهم المحور الرئيسي للأنشطة المتعلقة بالجودة الشاملة في تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 ورفع مستوى الاداء المؤسسي، حيث ان هذه المؤسسات تقوم بالعمل على دراسة السوق والتعرف على الاحتياجات والرغبات المستقبلية المتجددة لمتلقي الخدمات ومحاولة اشباعها، والتعرف على المشكلات الخاصة بهم وشكاويهم وعلاجها من خلال احداث تغييرات هامة على الهيكل الاداري والعملياتي، وبما يسهم في تقديم خدمات ذات تكاليف مقبولة، ومستوى عالي من الجودة، الامر الذي يعزز ارتباطهم بهذه المؤسسات، ويزيد من الاقبال على خدماتها، وبما ينعكس على بفاعلية على الاداء المؤسسي، ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة الراقوبي (2016) حول أهمية تلبية حاجات وتوقعات الزبائن وتحقيق رضاهم من خلال اشباع احتياجاتهم، واهمية العمل على دراسة السوق للتعرف على حاجاتهم ورغباتهم، واهمية النظر في شكاوى الزبائن من أجل تطوير خدماتها المقدمة، كما أنها تسعى إلى رفع مستوى الالتزام تجاه عملائها من خلال سياسة تشجيع زبائنها على الولاء، كذلك دراسة الوردان (2013) حول إسهام المواصفات القياسية ISO في تعزيز ثقة الزبائن.

3.2.4: فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لمحور فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4.1): إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيار مشاركة العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	توفر المؤسسة وصف وظيفي واضح لجميع الوظائف المصنفة فيها.	4.17	.888	83.53	21	كبيرة

جدول (4.4.ب): إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً :

الرقم	معيار مشاركة العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	يوجد لدى العاملين في المؤسسة خطة عمل واضحة تسهم في رفع مستوى الجودة	4.11	.762	82.35	18	كبيرة
2.	يتم تقييم أداء العاملين عند إجراء تدقيق الجودة من قبل الجهات المانحة للشهادة.	4.09	.853	81.88	20	كبيرة
3.	تتبع المؤسسة دليل إجراءات عمل واضح للعاملين فيها.	4.08	.789	81.64	19	كبيرة
4.	تغطي إجراءات العمل المتعلقة بنظام الجودة جميع نشاطات العمل.	4.03	.680	80.70	16	كبيرة
5.	تشارك المؤسسة الموظفين في عملية تحسين الجودة.	4.02	.786	80.47	19	كبيرة
6.	يتم نشر الوعي بأهمية الجودة بين العاملين بشكل مستمر.	3.92	.910	78.58	23	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.06	.740	81.31	18	كبيرة

أظهرت نتائج الجداول (4.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لمعيار مشاركة العاملين كأحد معايير المواصفة الدولية ISO9001:2008 تراوحت ما بين (16% الى 23%) وهذه الفروقات ليست كبيرة

وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (18%)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك ثقة كبيرة بهذا المعيار كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الخامسة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بمشاركة العاملين، حيث أن هذه المؤسسات تعمل على تغطية إجراءات العمل المتعلقة بنظام الجودة لجميع النشاطات المتعلقة بالعمل، يليها الفقرة الثانية المتثلة بالخطط التي ترسم مسار العمل والتي تسهم في رفع مستوى الجودة، وقد كانت هذه الفقرة اقل تشتتاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كما أظهرت نتائج الجداول (4.4.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في معيار مشاركة العاملين كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص (توفر المؤسسة وصف وظيفي واضح لجميع الوظائف المصنفة فيها)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.888) وبوزن نسبي (83.53%)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الاهلية التي تنطبق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 لديهم معرفة تجاه أهمية توفير وصف وظيفي للوظائف التي يمارسونها في هذه المؤسسات، حيث أنه ومن أجل الوصول الى الجودة الشاملة لا بد من قيام ادارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات من صياغة وصف وظيفي واضح لكل ما تتطلبه الوظيفة من امكانيات ومؤهلات ومعارف ومهارات، لضمان قيام الموظفين بتنفيذها بدقة واتقان، وبما يتلائم مع مواصفاتهم التي تنسجم مع طبيعة الوظيفة المعنية، حيث يتم ممارسة العديد من الاجراءات التي من شأنها تحديد مهام العاملين في المؤسسات بشكل دقيق بما يتناسب مع ما ورد في بطاقات الوصف الوظيفي التي تعدّ أساساً لتحديد المهام والمسؤوليات بشكل واضح، وتأخذ بعين الاعتبار عدم التداخل في المهام بين الموظفين لتحديد المسؤولية المباشرة عن هذه المهام، حيث يعتبر الوصف الوظيفي الواضح والدقيق اداة يمكن استخدامها لاستقطاب الكفاءات والمهارات لرفد المؤسسات الاهلية بالموارد البشرية ذات الخبرة والمؤهلة للعمل بما يساعدها في تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها وبالتالي تمكينها من تحسين أدائها المؤسسي من أجل الوصول الى أكبر شريحة من المستفيدين.

كما ونجد من الجداول (4.4.أ.ب) أن الفقرة التي تنص (يتم نشر الوعي بأهمية الجودة بين العاملين بشكل مستمر) قد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.92)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.910)، وبوزن نسبي قدره (78.58%)، ولعل السبب وراء انخفاض مستوى الاستجابة بهذه الفقرة نتيجة أن بعض العاملين لديهم وجهات نظر مختلفة تجاه ما تقوم به مؤسساتهم بخصوص هذا الموضوع، حيث انه وبالاساس يجب على ادارة المؤسسات العمل على نشر وتوعية العاملين بخصوص الجودة الشاملة والتأثير على ثقافة العاملين تجاه تطبيق

الجودة وجعلها نهج عامل يتم تطبيقه داخل المؤسسات، ولكن مستوى الجهود بهذا المجال قد يختلف من مؤسسة لمؤسسة أخرى حسب امكانيات وقدرات كل منها.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المعيار الوارد في الجداول (4.4.أ.ب) المتعلقة بفعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المعيار قد بلغت حوالي (4.06) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.740)، ويوزن نسبي (81.31%)، وبناء على ذلك تؤكد الباحثة على أهمية التركيز وخلال تطبيق ادارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 ورفع مستوى الاداء المؤسسي، حيث ان إدارة المؤسسات تسعى لمشاركة العاملين في جميع الاعمال المتعلقة بالجودة ابتداءً من التخطيط للجودة وادارة العمليات والتنفيذ والتقييم، مروراً في منحهم سلطة اتخاذ القرارات وتحملهم مسؤولية دعمها ومعالجة القضايا المتعلقة بها وزيادة الوعي بأهميتها، كذلك العمل على تمكين الموظفين من خلال نقل بعض الصلاحيات والمسؤوليات إلى المستويات الدنيا في المؤسسة مما يؤدي إلى تحفيزهم ويزيد من إحساسهم بالمسؤولية والتزامهم بالسياسات التنظيمية ودعمهم للمشاركة في اتخاذ القرار، وجعلهم أكثر ابتكاراً وابداعاً وأكثر قدرة على تنفيذ التغيير، وتسعى المؤسسات لكسب التزام العاملين الشخصي تجاه الجودة وتقبل فلسفتها، وتعتبر هذه المشاركة أساساً في نجاح برنامج الجودة وتطوير الاستراتيجيات للتأكد من أن تنفيذ الممارسات مطابق لمعايير الجودة المتبعة من قبل جميع الأفراد في المؤسسة، الامر الذي ينعكس ايجاباً على نجاح المؤسسات ونموها واستمرارها، وتوسيع أعمالها وصولاً لتحسين أدائها المؤسسي، ويتفق ذلك مع دراسة (Kibe،2014) حول أن نظم إدارة الجودة وادارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين نتائج البيئة التنظيمية وتحفيز الموظفين وتحسين الجودة والإنتاجية.

4.2.4: فعالية تطبيق معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما فعالية تطبيق معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لمحور فعالية تطبيق معيار منهج العمليات وإتخاذ القرارات، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4.أ): إجابات الباحثين حول فعالية تطبيق معيار منهج العمليات وإتخاذ القرارات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيير منهج العمليات وإتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تنتهج المؤسسة سياسة العمل الجماعي في تقديم خدماتها واتخاذ قراراتها التطويرية.	4.00	.886	80	22	كبيرة
2.	تتبع المؤسسة في سياساتها اللامركزية في العمل وتفويض الصلاحيات	3.92	.736	78.58	18	كبيرة
3.	تقوم المؤسسة بتعميم ونشر المعرفة بين العاملين لتنمية مهاراتهم.	3.88	.956	77.64	24	كبيرة
4.	توظف المؤسسة كافة إمكانياتها لتحسين جودة اتخاذ قراراتها الادارية	3.88	.807	77.64	20	كبيرة
5.	تساند الإدارة العليا المبادرات الابداعية الهادفة لتحسين الجودة.	3.83	.753	76.70	19	كبيرة

جدول (5.4.ب): إجابات الباحثين حول فعالية تطبيق معيار منهج العمليات وإتخاذ القرارات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيير منهج العمليات وإتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تعتمد المؤسسة على منهجية علمية واضحة في عملية اتخاذ القرارات.	3.83	.828	76.70	21	كبيرة
2.	تتبع المؤسسة نهج تشاركي في عملية اتخاذ القرارات.	3.83	.784	76.70	20	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.88	.706	77.71	18	كبيرة

أظهرت نتائج الجداول (5.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لمعيير منهج العمليات وإتخاذ القرارات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO9001:2008 تراوحت ما بين (18% الى 24%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (18%)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك ثقة كبيرة بهذا المعيار كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الثانية بأقل معامل اختلاف عن بقية

الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشبثاً فيما يتعلق بمنهج العمليات المتبع وإتخاذ القرارات، حيث أن هذه المؤسسات تتبع في سياساتها اللامركزية في العمل وتفويض الصلاحيات مما يساعد على حسن الأداء ويوفر الوقت والجهد والبعد عن العمل الروتيني والتركيز على القضايا الاستراتيجية المتعلقة بإتخاذ القرارات ذات الكفاءة العالية، يليها الفقرة الخامسة المتمثلة بما تقوم به الإدارة العليا من وسائل لإحتضان المبادرات الابداعية التي تعمل على تحسين الجودة ، وقد كانت هذه الفقرة اقل تشبثاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كما أظهرت نتائج الجداول (4.5.4.أ.ب) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في معيار منهج العمليات وآلية اتخاذ القرارات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص (تنتهج المؤسسة سياسة العمل الجماعي في تقديم خدماتها واتخاذ قراراتها التطويرية)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.886) وبوزن نسبي (80%)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك الى أن افراد عينة الدراسة لديهم مستويات من الفهم والادراك تجاه أهمية ما تقوم به إدارة هذه المؤسسات من سياسة العمل الجماعية في تقديم خدماتها واتخاذ القرارات التطويرية حيث أنها تقوم بمشاركة جميع المستفيدين في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وتتيح للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات وتطوير أساليب ومنهجيات العمل، في سبيل الوصول الى الجودة الشاملة والتحسين المستمر في تقديم الخدمات، الامر الذي يعمل على خلق بيئة محفزة للعاملين من خلال مشاركتهم بالتغيير والاهتمام بأرائهم التطويرية الداعمة لعملية التحسين الابداعية، والحصول على تبنيهم ودعمهم تجاه تنفيذ التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز والجودة الشاملة في تقديم الخدمات للمستفيدين الحاليين وتوسيع قاعدة المستفيدين المستقبليين من خدماتها والوصول الى رضاهم، وبالتالي تحقيق التحسين المستمر وجودة أدائها المؤسسي.

كما ونجد من الجداول (4.5.4.أ.ب) أن الفقرات الاولى والثالثة والرابعة قد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفقرات (3.83) لكل منهما، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لكل منهما على التوالي (0.828، 0.753، 0.748)، وبوزن نسبي لكل منهما قدره (76.70%)، وتعزو الباحثة السبب في الانخفاض بمستوى الاستجابة بهذه الفقرات بسبب ان البعض من افراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة تجاه ما تقوم به هذه المؤسسات من اعتماد منهجية علمية واضحة في اتخاذ القرارات، ومدى مساندة الادارة العليا للمبادرات الابداعية الهادفة الى تحسين الجودة، ومدى اتباع المنهج التشاركي في اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن لكل مؤسسة فلسفتها الادارية الخاصة بها والتي تهدف من خلالها لتطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة، والتي تستند بالاساس

على توفر الامكانيات والقدرات الخاصة بكل منها وعلى رغبتها في توفير التكاليف المترتبة على تطبيق الجودة الشاملة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المعيار الوارد في الجداول (4.5.4.أ.ب) المتعلقة بفعالية تطبيق منهج العمليات وآلية اتخاذ القرارات كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المعيار قد بلغت حوالي (3.88) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.706)، ويوزن نسبي (77.71%)، وبناء على ذلك تؤكد الباحثة على أهمية التركيز على منهج العمليات وآلية اتخاذ القرارات لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 من أجل تحسين مستوى الاداء المؤسسي، حيث أن هذا المنهج يساعد المؤسسات على زيادة الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية في الاسواق وتقديم خدمات ذات جودة ودقة عالية وباقل التكاليف للوصول الى رضا متلقي الخدمات، حيث ان هذا المنهج يدعم المؤسسات في تقليل فرص الضياع في العملية الانتاجية ويجعلها تتمتع بدرجة عالية من المرونة والاستجابة لرغبات متلقي الخدمات، كذلك فإن توفر المعلومات والبيانات الدقيقة يساعد المؤسسات على اتخاذ القرارات الجماعية بصورة صحيحة ومرتبطة بواقع وامكانيات المؤسسات، ويعمل على تحفيز العاملين المشاركين في اتخاذ القرارات ويجعلهم أكثر ابتكارا وابداعا وأكثر التزاما بتنفيذ هذه القرارات بنجاح مما يشعرهم بالرضا ويشبع حاجاتهم في تحقيق الذات، الامر الذي ينعكس على الجو العام بالمؤسسية ويدعم توجهاتها في تحسين الاداء والتطوير، ويتفق ذلك مع دراسة (Kibe، 2014) حول أن فلسفة نظم إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة هي الطريق التي تؤدي إلى تحسين مجال الأعمال والأداء الذي يؤدي إلى تحسين نتائج العمليات وتحفيز الموظفين وارضاء الزبائن وتحسين الجودة والإنتاجية وزيادة الأرباح.

5.2.4: فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لمحور فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر، والجدول رقم (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيير التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تتكون المواصفة الدولية ISO 9001:2008 من مجموعة من الوثائق الكثيرة.	4.17	.675	83.53	16	كبيرة
2.	تحدد المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة.	4.14	.692	82.82	16	كبيرة
3.	تتبع المؤسسة منهج شمولي في عملية التخطيط.	4.10	.690	82.11	16	كبيرة
4.	تضع المؤسسة أهدافاً للجودة وفق معايير نظام الجودة.	4.03	.822	80.70	20	كبيرة
5.	تسعى المؤسسة من خلال تطبيق نظام المواصفة الدولية ISO 9001:2008 الى عمليات التحسين المستمر في اعمالها.	3.92	.703	78.58	17	كبيرة
6.	تقوم المواصفة الدولية ISO 9001:2008 على مجموعة نماذج تحقق فاعلية النظام	3.85	.620	77.17	16	كبيرة
7.	الحصول على شهادة المواصفة ISO 9001:2008 يحسن من اداء المؤسسة.	3.74	.833	74.82	22	كبيرة
8.	مكن نظام المواصفة الدولية ISO 9001:2008 المؤسسة من حل مشكلاتها بكفاءة.	3.49	.825	69.88	23	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.93	.561	78.76	14	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (6.4) أن معامل الاختلاف لمعيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير المواصفة الدولية ISO9001:2008 تراوحت ما بين (16% الى 23%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (14%)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك ثقة كبيرة بهذا المعيار كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الأولى والثانية والثالثة والسادسة بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بنظام التخطيط وطرق التحسين، حيث أن هذه المؤسسات تتبع في سياساتها وإجراءات التخطيط المستندات والوثائق لتطبيق المعايير، وآليات تحديد واضحة للتطبيق ضمن منهج شمولي بعيد عن التجربة والخطأ، يليها الفقرة السادسة المتمثلة في نمذجة العمليات لتحقيق فعالية النظام، وقد كانت هذه الفقرة اقل تشتتاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كما أظهرت نتائج جدول (6.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في معيار التخطيط لنظام الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات

الأهلية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الرابعة والتي تنص (تتكون المواصفة الدولية 2008: ISO 9001 من مجموعة من الوثائق الكبيرة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.657) وبوزن نسبي (83.53%)، وتغزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات الاهلية يؤكدون على ما تتطلبه المواصفة الدولية ISO 9001:2008 من العديد من الوثائق الكبيرة والمتعددة والتي تعتبر شرط اساسي من اجل الحصول عليها واعتمادها، حيث أنها تحتاج لمتطلبات التوثيق والتي تشمل دليل الجودة، ضبط الوثائق وضبط السجلات، وقامت المواصفة بتحديد متطلبات التوثيق التي يجب توفرها في الوثائق، وتركت الحرية للمؤسسة بتحديد شكل الوثائق التي يلائم حجم وطبيعة العمل، وكفاءة الاشخاص، ومدى تعقيد وتداخل العمليات، وكما ويجب ان تشمل وثائق ادارة الجودة على سياسة وأهداف الجودة ودليل الجودة والاجراءات الموثقة المنصوص عليها داخل المواصفة وتعليمات العمل والوثائق والسجلات المنصوص عليها بالمواصفة، وينبغي ان تبقى هذه السجلات سهلة التمييز والرجوع اليها من خلال ارشفتها بشكل جيد، وان يتم تحديد الضوابط اللازمة لتميزها وتخزينها وحمايتها واسترجاعها، وتحديد فترة الاحتفاظ بها.

كما ونجد من جدول (6.4) أن الفقرة السادسة والتي تنص (مكن نظام المواصفة الدولية 2008: ISO9001 المؤسسة من حل مشكلاتها بكفاءة) قد حظيت باقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.49)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.825)، وبوزن نسبي قدره (69.88%)، وقد يعود السبب في انخفاض مستوى الاستجابة في هذه الفقرة من وجه نظر الباحثة بسبب عدم المعرفة الكافية لدى البعض من أفراد عينة الدراسة تجاه ما توفره المواصفة الدولية من دعم اجراءات وعمليات المؤسسات في حل المشكلات عبر اتباع اسس ومنهجيات واضحة تعتمد على المنطق العلمي والبعد عن التخمين، بالاستناد لبيانات ومعلومات مرتبطه بواقع وامكانيات هذه المؤسسات، بالاضافة الى استنادها على نظم واجراءات عالمية من المفترض وجودها داخل المؤسسة التي تسعى لتطبيق المواصفة الدولية ويتم التأكد منها من خلال اجراءات التدقيق التي تمارس عليها من قبل المدققين خلال فترات زمنية واضحة ومحددة، وبالتالي فإن ذلك يدعم قدرات المؤسسة على اجراء التحسينات المستمرة في الاداء ويمكنها من خدمة احتياجات عملائها بكفاءة وفاعلية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المعيار الوارد في الجدول رقم (6.4) الخاص بفعالية تطبيق التخطيط لنظام الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المعيار قد بلغت حوالي (3.93) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي

(0.561)، وبوزن نسبي (78.67%)، وبناء على ذلك تؤكد الباحثة على أهمية التخطيط لنظام الجودة والتحسين المستمر لتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 حيث يجب على المنظمة أن تسعى باستمرار لتحسين فعالية نظام ادارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة واهداف الجودة ونتائج المراجعة وتحليل البيانات والاجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعة الادارة، وذلك من اجل تحسين مستوى الاداء المؤسسي، والعمل على تشجيع جميع مستوياتها الادارية على اجراء تحسينات مستمرة على كافة العمليات الخاصة بخدماتها لتقديم الافضل للعملاء، وزيادة حصتها السوقية وخلق وضع جديد يساهم في تحسين الوضع التنافسي، لذا فإن هذه المؤسسات يجب عليها الاهتمام بعملية المراقبة والقياس للعمليات التي يتم تنفيذها ولنظم المراجعة الداخلية وجودة الخدمات كذلك التعرف متابعة وتقييم رضا العملاء، كل ذلك من شأنه أن يمكن هذه المؤسسات من تطبيق المواصفة الدولية من اجل الوصول لتحقيق الجودة الشاملة وتحسين الاداء المؤسسي، ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة الطراونة (2000) حول وجود العديد من الفوائد من تطبيق ادارة الجودة الشاملة للمؤسسات حيث انها استطاعت تحقيق نسباً من التحسن في مستوى أدائها وحصلت على العديد من الفوائد نتيجة لتطبيقها بنود مواصفة الايزو ومنها: زيادة القدرة التنافسية، وتنمية ثقة الزبائن، وتقليل أخطاء العمل، وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق.

6.2.4: فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لمحور فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء، والجدول رقم (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4): إجابات الباحثين حول فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً :

الرقم	معيار تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	يتم إعداد تقارير لقياس انجاز العمل في الموعد المحدد.	3.83	.687	76.70	17	كبيرة
2.	يتم اشراك الموظفين في عملية تقييم ادائهم.	3.80	.910	76	23	كبيرة
3.	تعمل المؤسسة على تحديث اجراءات العمل بناءً	3.78	.846	75.76	22	كبيرة

					على نتائج التقييم.
كبيرة	22	75.53	.864	3.77	4. تتحقق المؤسسة من رفع مستوى جودة العمل في وحداتها من خلال تعيين مراقب يتابع سير العمل.
كبيرة	18	73.17	.664	3.65	5. تطبق المؤسسة عملية التقييم بشكل دوري في الوحدات الإدارية.
كبيرة	29	72.94	1.065	3.64	6. يتم تزويد الموظفين بنتائج تقييم ادائهم.
متوسطة	36	62.82	1.156	3.14	7. تعتمد المؤسسة نظام المكافآت بناءً على نتائج التقييم.
كبيرة	17	73.27	.658	3.66	الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن معامل الاختلاف لمعيار تقييم الأداء المستمر كأحد معايير المواصفة الدولية ISO9001:2008 تراوحت ما بين (17% الى 29%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (17%)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك ثقة كبيرة بهذا المعيار كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الأولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بفعالية معيار تقييم الأداء، حيث أن هذه المؤسسات تعمل على إعداد تقارير لقياس إنجازات العمل بدقة عالية مستنديين الى معايير محددة وقابلة للقياس، يليها الفقرة الخامسة المتمثلة في دورية عمليات التقييم كنظام إداري يقف على تعزيز القدرات من ناحية والتخلص من المعوقات التي تكنف عمليات تطبيق المعايير من ناحية أخرى، وقد كانت هذه الفقرة أقل تشتتاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كما أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في معيار تقييم الاداء كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص (يتم اعداد تقارير لقياس انجاز العمل في الموعد المحدد)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.687) ووزن نسبي (76.70%)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة يؤكدون على أهمية تقديم تقارير الانجاز بالفترات الزمنية المحددة لها، حيث ان للمعلومات الواردة في التقارير دور اساسي في اتخاذ القرارات وتحسين الاداء المتعلق بجوانب العمل بالمؤسسة، والمساهمة في عملية تقييم الخطط الموضوعة لعمل المؤسسة، ويساعد المؤسسات في معرفة انجازاتها واخفاقاتها خلال فترات زمنية محددة والاستفادة منها في عمليات التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي ووضع تصورات مستقبلية لها، والحد من المشاكل التي تواجهها واتخاذ السبل الكفيلة بذلك، الامر الذي يمكن المؤسسات من تحسين خدماتها والحد من الشكاوي المقدمة من العملاء وتقديم خدمات ذات جودة عالية، الامر الذي ينعكس على رضا العملاء وكسب ثقتهم، وتطوير الاداء المؤسسي لهذه المؤسسات الاهلية.

كما ونجد من الجدول (7.4) أن الفقرة التي تنص (تعتمد المؤسسة نظام المكافآت بناءً على نتائج التقييم) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.14)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.156)، وبوزن نسبي قدره (62.82%)، وهذا المتوسط جاء أقل من المتوسطات الحسابية العامة في هذا المجال، وتعزو الباحثة السبب في انخفاض هذه المتوسط الحسابي في هذه الفقرة نتيجة لقلّة الوعي والادراك لدى البعض من العاملين في هذه المؤسسات الأهلية للمعايير الخاصة بمنح الحوافز من خلال الاعتماد على نتائج تقييم الاداء، او بسبب ان افراد عينة الدراسة لديهم وجهة نظر اخرى خاصة بمنح الحوافز حسب ما هو مطبق في مؤسساتهم وارتباط ذلك بمعايير اخرى غير عادلة كالعلاقات الشخصية ورضا المدير وغيرها من أمور.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المعيار الوارد في الجدول رقم (7.4) الخاص بفعالية تطبيق معيار تقييم الاداء كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المعيار قد بلغت حوالي (3.66) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.658)، وبوزن نسبي (73.27%)، وبناء على ذلك تؤكد الباحثة على أهمية معيار تقييم الاداء في تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008، حيث تقوم هذه المؤسسات بتقييم ومتابعة للخطط المتعلقة بتطبيق الجودة، وتقييم نتائج المشاريع، من خلال استخدام اساليب واستراتيجيات تمكنها من التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، ومدى تأثير طرق الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي، وتحسين المواقع التنافسية في سوق العمل، وبالتالي فإن عملية تقييم الاداء يرتبط بها العديد من القرارات داخل المؤسسة، من خلال التعرف على مستوى الاداء العام للمؤسسة والافراد العاملين فيها، والعمل على وضع استراتيجية فعالة لادارة مواردها البشرية، وبناء البرامج الخاصة بالاختيار والتعيين، ووضع معايير للأجور والرواتب، والتعرف على مدى مساهمة العاملين بتحقيق أهداف المؤسسة، وتوفير بيئة للمنافسة والابداع بين الموظفين لتقديم اداء افضل، الامر الذي سنعكس على قدرة هذه المؤسسات لتحسين جودة خدماتها وصولاً لتحسين الاداء المؤسسي، ويتفق ذلك مع دراسة (2013، Mangula) والتي أشارت بان هناك أثراً كبيراً لتبني نظام ISO 9001 على زيادة الكفاءة الداخلية، وتخفيض تكلفة المنتج، وزيادة الطلب على المنتجات، وزيادة كبيرة في الطاقة الإنتاجية.

7.2.4: فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لمحور فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات، والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4): إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً :

الرقم	معايير ضبط عدم مطابقة المخرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	تتبع المؤسسة إجراءات وقائية تجنباً لحدوث عدم مطابقة لخدماتها وفقاً للمعايير المحددة.	3.92	.798	78.58	20	كبيرة
2.	تدقق المؤسسة إجراءاتها التصحيحية حال حدوث عدم المطابقة في خدماتها بمنهجية علمية.	3.89	.831	77.88	21	كبيرة
3.	تحدد المؤسسة أسباب حدوث الأخطاء في العمل ليتم معالجتها أولاً بأول.	3.81	.906	76.23	23	كبيرة
4.	تتبع المؤسسة إجراءات عمل تساعد على اكتشاف الأخطاء بسرعة وتصحيحها.	3.77	.930	75.53	24	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.85	.745	77.05	19	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (8.4) أن معامل الاختلاف لمعيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO9001:2008 تراوحت ما بين (20% إلى 24%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (19%)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك ثقة كبيرة بهذا المعيار كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الأولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بفعالية معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات، حيث أن هذه المؤسسات الأهلية تعمل على إعداد إجراءات وقائية لتجنب حدوث عدم المطابقة للخدمات وفق المعايير الرقابية المحددة مسبقاً، يليها الفقرة الثانية المتمثلة في ما تقوم به المؤسسات الأهلية من طرق تدقيق كإجراءات تصحيحية لحالات عدم المطابقة، وقد كانت هذه الفقرة أقل تشتتاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كما أظهرت نتائج جدول (8.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة الأولى والتي تنص (تتبع المؤسسة إجراءات وقائية تجنباً لحدوث عدم مطابقة لخدماتها وفقاً للمعايير المحددة)، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لها (0.798) وبوزن نسبي (78.58%)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة يؤكدون على أهمية ما تقوم به هذه المؤسسات باتباع إجراءات وقائية من اجل التأكد من مدى موائمة الخدمات المقدمة مع المعايير المحددة بالمواصفة الدولية وتقديمها ضمن مواصفات متميزة وذات جودة عالية، حيث انها تقوم بوضع اجراءات للرقابة على الجودة من بداية مرحلة التصميم وانتهاءً بمرحلة التغذية العكسية، حيث أن توفير وإستخدام معايير للقياس يمكن المؤسسات من توفير التكاليف والحد من التالف وزيادة الانتاجية وضبط جودة مخرجاتها، وضمان مطابقتها للمواصفات المعيارية، لذا فإن هذه المؤسسات تقوم بمراقبة جميع مراحل العمليات بشكل مستمر، والعمل على تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، والسعي نحو تطبيق طرق أفضل لتقديم الخدمات بشكل يواكب احتياجات وتوقعات العملاء، الامر الذي ينعكس على مستوى الاداء المؤسسي.

كما ونجد من جدول (8.4) أن الفقرة الثالثة والتي تنص (تتبع المؤسسة إجراءات عمل تساعد على اكتشاف الاخطاء بسرعة وتصحيحها) قد حظيت بأقل متوسط حسابي، حيث كان المتوسط الحسابي لها (3.77)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.930)، وبوزن نسبي قدره (75.53%)، وتعزو الباحثة السبب في انخفاض مستوى الاجابة بهذه الفقرة نتيجة لتدني مستوى الفهم والادراك لدى البعض من أفراد عينة الدراسة لما يوفره نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية من اجراءات محددة تساعد المؤسسات على اكتشاف اي خطأ في النظام والعمل بشكل مباشر على علاج هذه الاخطاء ببسر وتسهيل من خلال توفير تقارير الاداء والمتابعة الداخلية والخارجية لاجراءات وسير العمل، ومراعاتها لاجراءات السلامة المهنية، وضمن الشروط والبنود المحددة في المواصفة، والتي يجب على المؤسسة الالتزام بتنفيذها من اجل ضمان استمرارية تمتعها بالحصول على المواصفة الدولية ISO 9001:2008.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المعيار الوارد في الجدول رقم (8.4) الخاص بفعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المعيار قد بلغت حوالي (3.85) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.745)، وبوزن نسبي (77.05%)، وبناء على ذلك تؤكد الباحثة على أهمية هذا المعيار في

تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008، حيث أن هذا المعيار يمكن المؤسسات من التأكد من سلامة جميع الاجراءات ضمن المراحل المختلفة لتقديم الخدمات والمنتجات الخاصة بهذه المؤسسات، حيث يتم ومن خلال استخدام ادارة الجودة الشاملة التأكد من جودة جميع مكونات العملية الانتاجية ومستوى التكنولوجيا والادارة المستخدمة بالإضافة الى نظام الرقابة على الجودة، والتأكد من مطابقة الخدمات والمنتجات للمواصفات والمعايير المحددة، الامر الذي يمكن المؤسسات من تقليل التكاليف والخسائر وتعظيم المنفعة الامر الذي يمكنها من الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية لجمهور واسع من العملاء، وبالتالي تحسين ادائها التنظيمي، ويتفق ذلك مع ما جاء بدراسة صالح (2013) حول أن تبني نظام إدارة الجودة و ISO 9000 كخطوة أولى على اعتبار أنه نظام وقائي يهدف إلى تقليل الكلف والارتقاء بمستوى التنفيذ وتغيير ثقافة الشركة، وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة.

8.2.4: المعينات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما المعينات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لمحور المعينات، والجدول رقم (9.4) يوضح ذلك.

جدول (9.4): إجابات المبحوثين حول المعينات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً :

الرقم	المعينات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	التكلفة المالية العالية جراء تطبيق وتوفير احتياجات الحصول على الشهادة (استشاريين، تدقيق، إصدار الشهادة).	3.23	1.087	64.70	33	متوسطة
2.	يؤدي تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 إلى زيادة الأعباء الوظيفية.	3.17	1.206	63.53	37	متوسطة
3.	استخدام نماذج متعددة لم تكن مستخدمة من قبل.	3.10	1.175	62.11	37	متوسطة
4.	نقص البرامج التدريبية الخاصة بتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 .	3.08	1.125	61.64	36	متوسطة
5.	وقت العمل غير كافي لتطبيق متطلبات المواصفة	3.03	1.238	60.70	40	متوسطة

					الدولية ISO 9001:2008 .
متوسطه	34	59.29	1.028	2.96	6. قلة عدد الموظفين مقارنة بحجم العمل.
متوسطة	40	57.64	1.158	2.88	7. عدم وعي الموظفين في المؤسسة لمعايير ومتطلبات الأيزو.
متوسطة	42	55.05	1.174	2.75	8. عدم مواكبة المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة في تطبيق نظام الأيزو.
متوسطة	42	54.82	1.176	2.74	9. يحتاج تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 إلى استقطاب استشاريين للعمل في المؤسسة.
متوسطة	47	52.47	1.253	2.62	10. نقص القيادات الإدارية القادرة على توجيه تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 .
منخفضة	46	51.05	1.190	2.55	11. فقدان بعض صلاحيات العاملين الإدارية جراء التطبيق.
منخفضة	42	48.47	1.039	2.42	12. ثقافة العاملين تعيق تطبيق نظام الأيزو.
منخفضة	42	46.11	.988	2.30	13. النمط الإداري للمؤسسة لا يسمح بتطبيق نظام الأيزو.
متوسطة	32	56.74	.907	2.83	الدرجة الكلية

يتبين من الجدول (9.4) معامل الاختلاف لفقرات المعينات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية ، حيث حظيت الفقرة الأولى بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة افراد عينة الدراسة أقل تشتتاً فيما يتعلق بالمعينات حيث أن التكلفة المالية لها تأثير على فعالية تطبيق معايير المواصفة لما يتطلب من توفير إحتياجات للحصول على الشهادات الخاصة بتطبيق المواصفة كإستشاريين، والتدقيق وإصدار الشهادات يليها الفقرة الثانية والثالثة حيث تبين أن أفراد العينة يؤكدون بأن تطبيق المعايير يزيد من الأعباء الوظيفية، لما للإستخدام من وجود نماذج متعددة لم تكن مستخدمة من قبل، الأمر الذي يولد لديهم صعوبات في العمل لم تكن قبل تطبيق المواصفة ، وقد كانت هذه الفقرة اقل تشتتاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية.

كما أظهرت نتائج الجدول (9.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في مجال المعينات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة كانت الفقرة التي تنص (التكلفة المالية العالية جراء تطبيق وتوفير احتياجات الحصول على الشهادة "استشاريين، تدقيق، إصدارالشهادة")، حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.23)، ودرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (1.087) وبوزن نسبي (64.70%)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة يؤكدون على تأثير التكاليف العالية كمعيق أساسي يحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية كونها تحتاج الى مراحل متعددة ومتراطة،

لا يمكن للمؤسسة تجاوزها من اجل الحصول على شهادة المواصفة الدولية ISO 9001:2008، حيث أنها تبدأ بمرحلة التخطيط والاعداد من اجل تهيئة البيئة المؤسسية لتكون ملائمة لمتطلبات الشهادة، وما يترتب عليها من تشكيل فرق العمل ومدراء لبرنامج الجودة واستشاريين اللازمة لتطبيق المواصفة وايجاد فرق للتدقيق الداخلي لعمل المؤسسة، مروراً بمرحلة التسجيل وحصول المؤسسة على الشهادة وما يترتب عليها من وجود جهة تقوم بالاشراف على نظام الجودة للحصول على الشهادة، والتعاقد مع الشركة المسجلة، والعمل على دراسة جميع الوثائق والمستندات المقدمة من قبل المؤسسة، وصولاً لمرحلة ما بعد الحصول على الشهادة والتزام المؤسسة بالتحسين المستمر والحفاظ على المستوى الذي وصلت اليه والذي بموجبه منحت الشهادة، حيث يتم على ضوء ذلك ترتيب زيارات متكررة من قبل الجهة المانحة للشهادة بهدف التحقق من أن نظام الجودة لديها يفي بمتطلبات ومعايير نظام ادارة الجودة ISO 9001:2008.

كما ونجد من الجدول (9.4) أن الفقرة التي تنص (النمط الاداري للمؤسسة لا يسمح بتطبيق نظام الازو) قد حظيت باقل متوسط حسابي في مجال المعينات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي لها (2.30)، وبدرجة تقدير منخفضة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.988)، وبوزن نسبي قدره (46.11%)، وتعزو الباحثة السبب في انخفاض مستوى الاجابة بهذه الفقرة نتيجة أن افراد عينة الدراسة يؤكدون على أن تطبيق نظام الجودة يصلح لجميع المؤسسات على اختلاف النمط الاداري السائد فيه، كونه يرتبط باجراءات ومعايير وانظمة واضحة يتم الرقابة عليها من خارج المؤسسة، وبالتالي وفي حال تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 فإن اهم المرتكزات التي ستقوم عليها المواصفة هو دعم والتزام الادارة العليا.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المعيار الوارد في الجدول رقم (9.4) الخاص بمجال المعينات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (2.83) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.907)، وبوزن نسبي (56.74%)، وبناء على ذلك تؤكد الباحثة على أن هنالك صعوبات متنوعة تؤثر وبشكل متوسط على قدرة هذه المؤسسات من تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008، حيث ان هذه المعينات تتنوع بين معينات ادارية وفنية وبشرية ومالية، وبالتالي فان لوجودها دور مباشر في الحد من قدرة المؤسسات على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بكفاءة وفاعلية، لذا يجب على المؤسسات العمل على الحد من هذه الصعوبات قدر الامكان، مما سيكون لتطبيق هذه المواصفة الدولية دور مباشر في فعالية الاداء المؤسسي للمؤسسات الاهلية، ويزيد من قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها

وتحقيق فاعليتها في خدمة القطاع التي تسعى لتقديم الخدمات له، ويتفق ذلك مع دراسة حسونة (2014) حول وجود العديد من العوامل التي تعيق تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001 وهي (عدم تعاون البيئة الخارجية، عدم التزام الإدارة العليا، التكلفة المالية العالية للحصول على الشهادة، عدم وجود جهات مانحة، نقص في الوعي بأهمية تطبيق نظام الايزو، عدم وضوح بعض المفاهيم، نقص في الموارد البشرية وعمليات التدريب، صعوبات متعلقة بعمليات التدقيق الداخلي والتوثيق، وعدم وجود مكاتب استشارية تقوم بمنح الشهادة).

9.2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

جدول (10.4.أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً:

الرقم	المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	معيار مشاركة العاملين.	4.63	.740	15	كبيرة
2.	معيار القيادة والتزام الادارة العليا.	4.08	.583	14	كبيرة
3.	معيار التخطيط لنظام ادارة الجودة والتحسين المستمر.	3.93	.561	14	كبيرة
4.	معيار التركيز على متلقي الخدمة.	3.88	.601	15	كبيرة
5.	معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات.	3.88	.706	18	كبيرة
6.	معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات.	3.85	.745	19	كبيرة

جدول (10.4.ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً:

الرقم	المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	مستوى التقدير
1.	معيار تقييم الأداء.	3.66	.658	17	كبيرة
المحور الكلي للمعايير					
		3.91	.543	13	كبيرة

أظهرت نتائج الجداول (10.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لمعايير المواصفة الدولية 2008: ISO9001 تراوحت ما بين (14% الى 19%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (13%)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك ثقة كبيرة بهذا المعيار كون معامل الاختلاف قليل، حيث تبين أن المعيار الذي حظي بأقل معامل اختلاف عن بقية المعايير كان المعيار الثاني

والثالث وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة أقل تشتتاً من بقية المعايير حيث أن هذين المعيارين ينالان اهتمام وعناية من أفراد العينة كون معيار القيادة والتزام الإدارة العليا يأتي في سلم الأولويات، يليه التخطيط الجيد لنظام إدارة الجودة وعمل التحسينات المستمرة لتطبيق معايير المواصفة الدولية، يلي ذلك المجال الأول والرابع مما يدل على أن أفراد العينة يقومون بتطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 من خلال منهج تشاركي فعال في ظل التركيز على متلقي الخدمة ، وقد كانت إستجابات أفراد العينة على هذين المعيارين أقل تشتتاً عن بقية المعايير المجال ولكن في المرتبة الثانية، أما المرتبة الثالثة كان معيار تقييم الأداء، يليه في المرتبة الرابعة منهج العمليات واتخاذ القرارات، يليه في المرتبة الخامسة معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات، وإن المتتبع لهذه المعايير ومعامل الاختلاف لكل معيار يجد أن إستجابات أفراد العينة وعدم تشتتها على المعايير يأتي في ضوء الأولويات حسب أهمية المعيار ودرجة تأثيره وفعاليتها على تطبيق المواصفة بشكل عام.

كما يتضح من إجابات المبحوثين في الجداول (10.4.أ.ب) أن معيار القيادة والتزام الإدارة العليا بلغ المتوسط الحسابي له (4.08)، وانحرافه المعياري (0.583)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك معيار التركيز على متلقي الخدمة بلغ المتوسط الحسابي له (3.88)، وانحرافه المعياري (0.601)، وبدرجة تقدير كبيرة، أيضاً معيار مشاركة العاملين بلغ المتوسط الحسابي له (4.06)، وانحرافه المعياري (0.740)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات بلغ المتوسط الحسابي له (3.88)، وانحرافه المعياري (0.706)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أن معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر بلغ المتوسط الحسابي له (3.93) وانحرافه المعياري (0.561)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك معيار تقييم الاداء بلغ المتوسط الحسابي له (3.66)، وانحرافه المعياري (0.568)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات بلغ المتوسط الحسابي له (3.85)، وانحرافه المعياري (0.745)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة بوسط حسابي كلي (3.91) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.543)، وهذا يؤكد على أهمية ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وتأثيرها المباشر تحسين الاداء المؤسسي، ومساهمتها في استدامة هذه المؤسسات ودعمها في تحقيق أهدافها وغايتها، وتقديم خدمات نوعية للعملاء وكفاءة وفاعلية.

10.2.4: واقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة التي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008.

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما واقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة التي تطبق معايير المواصفة الدولية 9001:2008 ISO؟".

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير، والجدول رقم (11.4) يوضح ذلك.

جدول (11.4.أ): إجابات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً :

الرقم	الأداء المؤسسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	درجة التقدير
1.	تراعي المؤسسة متطلبات المجتمع في تقديم خدماتها.	4.04	.705	80.94	17	كبيرة
2.	تستقبل المؤسسة شكاوى متلقي الخدمات.	3.95	.652	79.05	16	كبيرة
3.	يشعر المنتفعون بالرضا عن خدمات المؤسسة.	3.91	.8195	78.35	20	كبيرة
4.	تجري المؤسسة استطلاعات لقياس رضا الجمهور عن خدماتها.	3.77	.891	75.53	23	كبيرة
5.	تشرك المؤسسة جمهورها في عملية تصميم خدماتها.	3.76	.825	75.29	21	كبيرة
6.	تنجح المؤسسة في ابتكار أساليب جديدة لخدمة جمهورها.	3.72	.943	74.58	25	كبيرة
7.	المؤسسة قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية.	3.70	.687	74.11	18	كبيرة

جدول (11.4.ب): إجابات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً :

الرقم	الأداء المؤسسي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	معامل الاختلاف %	درجة التقدير
1.	تنجح المؤسسة في تخفيض التكاليف المالية بما لا يؤثر على جودة الخدمات.	3.65	.795	73.17	21	كبيرة
2.	تسهم توجيهاات الإدارة العليا في تحقيق مستويات الإنجاز المخطط.	3.64	.868	72.94	23	كبيرة
3.	تعتمد المؤسسة مبدأ الإدارة التشاركية في نهج إدارتها.	3.63	1.089	72.70	29	كبيرة
4.	تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات محوسبة متطورة لجمهورها	3.60	.928	72	25	كبيرة

كبيرة	29	69.17	1.029	3.45	5. تتجح المؤسسة في تحفيز موظفيها نحو الإبداع في العمل.
كبيرة	25	68.94	.866	3.44	6. تحقق المؤسسة أهدافها المالية بكفاءة.
كبيرة	33	66.35	1.114	3.31	7. تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي.
كبيرة	33	66.11	1.102	3.30	8. لدى المؤسسة جهة خاصة بالبحث والتطوير.
كبيرة	30	63.53	.953	3.17	9. تحقق المؤسسة زيادة مقبولة في حصتها السوقية.
كبيرة	16	72.67	.605	3.63	الدرجة الكلية للمحور

أظهرت نتائج الجداول (11.4.أ.ب) أن معامل الاختلاف لبعء الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة تراوحت ما بين (16% إلى 33%) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكان معامل الاختلاف للدرجة الكلية (16%)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك ثقة كبيرة بهذا المعيار كون معامل الاختلاف قليل، حيث حظيت الفقرة الثاني بأقل معامل اختلاف عن بقية الفقرات وهذا يدل على أن استجابة أفراد عينة الدراسة وعدم تشبثها فيما يتعلق بالنهج الذي تتبعه المؤسسات الأهلية في إستقبال شكاوى المواطنين متلقي الخدمات، حيث أن معالجة الشكاوى لها إنعكاسات حقيقية على رضا الجمهور مما يعزز من الأداء المؤسسي ويعمل على النهوض فيه، أضف الى ذلك جاءت الفقرة الأولى بإهتمام كبير من قبل أفراد العينة ، وقد كانت هذه الفقرة اقل تشبثاً عن بقية فقرات المجال ولكن في المرتبة الثانية، حيث أن المؤسسات الأهلية كما هو الحال في أي مؤسسة يكون هدفها الاستدامة والاستمرارية في تقديم خدماتها ومنتجاتها للجمهور وفقاً لمتطلبات المجتمع المحلي، أما الفقرة التي جاءت بالمرتبة الثالثة فق كانت الفقرة السابعة حيث أن أفراد العينة لديهم رأي موحد في قدرتهم على جعل مؤسساتهم قادرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية، وهذا منطقي حيث أن كل مسؤول لديه هدف إستراتيجي في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي، أما الفقرة التي جاءت بالمرتبة الرابعة حسب معامل الاختلاف فقد كانت الفقرة الثالثة حيث أن أفراد العينة لديهم الآليات المناسبة والطرق لقياس رضا متلقي الخدمة مما يعطي مؤشرات حقيقية عن رضا الجمهور وهذا يدل على قلة تشبث إستجابات أفراد العينة مقارنة بفقرات المجال الأخرى.

كما يتضح من إجابات الباحثين على هذا المحور الواردة في الجداول (11.4.أ.ب) المتعلقة بواقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة التي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الباحثين على هذا المجال قد بلغت حوالي (3.63) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.60) وبوزن نسبي (72.67).

أظهرت نتائج الجداول (4.11.4.أ.ب) أن أعلى فقرة حظيت بمتوسط حسابي في استجابات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة التي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008، كانت الفقرة التي تنص على (تراعي المؤسسة متطلبات المجتمع في تقديم خدماتها)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.04) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.705) وبوزن نسبي (80.94%)، حيث ان هذه المؤسسات تعمل ومن أجل تحسين ادائها المؤسسي على دراسة وتلبية احتياجات المجتمع الاساسية من خدماتها وتعمل على تقديم خدمات تلبية تطلعاتهم المستقبلية وتجذب مزيداً مع متلقي الخدمات، وذلك في سبيل تحقيق رؤيتها ورسالتها، يليها الفقرة التي تنص (تستقبل المؤسسة شكاوى متلقي الخدمات) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.95) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.562) وبوزن نسبي (79.05%)، حيث أن هذه المؤسسات تقوم بالاهتمام بعملية استقبال شكاوي متلقي الخدمة وتهتم بها وتقوم باجراء التحسينات اللازمة من اجل الحد من هذه الشكاوي وتقديم خدمات ذات جودة وكفاءة عالية، يليها الفقرة التي تنص (يشعر المنتفعون بالرضا عن خدمات المؤسسة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.91) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.819) وبوزن نسبي (78.35%)، حيث ان ذلك يرتبط بما تقوم به المؤسسات من السعي المتواصل لتقديم خدمات ذات كفاءة ومواصفات عالية من الجودة وبالتالي فان هؤلاء العملاء سيحصلون على خدمات تشبع رغباتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، وبما يعزز الموقع التنافسي لهذه المؤسسات، يليها الفقرة التي تنص (تجري المؤسسة استطلاعات لقياس رضا الجمهور عن خدماتها) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.77) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.89) وبوزن نسبي (75.53%)، حيث ومن اجل الاهتمام بالزبائن وجودة الخدمات تقوم هذه المؤسسات وبشكل دائم باجراء استطلاعات للرأي تجاه الخدمات المقدمة منها في سبيل التعرف على احياجات متلقي الخدمات ومحاولة اشباعها، وتحقيق رضاهم، وتقديم خدمات بالمواصفات المطلوبة واجراء التعديل على الخدمات الحالية وبما يحقق لها قدرة تنافسية في السوق المحلي، ويمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويضمن تحقيق الفعالية لادائها العام.

يتضح من إجابات المبحوثين الواردة في الجداول (4.11.4.أ.ب) على المجال الخاص بواقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة التي تطبق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 أن الفقرات التي حظيت بادنى درجات الاستجابة كانت على التوالي، حيث حظيت الفقرة التي تنص على (تحقق المؤسسة زيادة مقبولة في حصتها السوقية)، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.17) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.953) وبوزن نسبي (63.53%)، حيث أن هذه المؤسسات الاهلية تسعى وبشكل اساسي لخدمة قطاع محدد من

المواطنين وبالتالي فإن التوسع في تقديم الخدمات يرتبط بحجم ونطاق الشريحة التي تقوم بخدمتها، يليها الفقرة التي تنص (لدى المؤسسة جهة خاصة بالبحث والتطوير) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.30) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (1.102) وبوزن نسبي (66.11%)، حيث أن هذه المؤسسات الاهلية وعند اتباعها منهجية الجودة الشاملة لا بد لها من الاهتمام بعملية البحث والتطوير لتحسين خدماتها، ولكن ومن خلال الحصول على هذه المواصفة الدولية كان لزاماً عليها الاهتمام بعملية البحث والتطوير والالتزام بالمعايير الدولية لهذه المواصفة، يليها الفقرة التي تنص (تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.31) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (1.114) وبوزن نسبي (66.35%)، حيث ان هذه تعطي اهتماماً كبيراً لمواردها البشرية من اجل تمكينها من الوفاء والالتزام بمتطلبات هذه المواصفة الدولية التي تحتاج لكوادر بشرية مؤهلة وكفوة وقادرة على تطبيق المهام والواجبات الملقاة على عاتق هذه المؤسسات من اجل المحافظة على حصولها على هذه الشهادة، يليها الفقرة التي تنص (تحقق المؤسسة أهدافها المالية بكفاءة) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.44) وبدرجة تقدير كبيرة وبانحراف معياري (0.866) وبوزن نسبي (68.94%)، ويرتبط بما تقوم به المؤسسة بالالتزام بمعايير الجودة والتي من أهمها الالتزام بجودة الخدمة، وبالتالي تحقيق وفورات مالية نتيجة تقليل معدلات التالف وتخفيض التكاليف، واستغلال الطاقات بكفاءة وفاعلية الامر الذي ينعكس على مستوى الاداء المالي العام للمؤسسة.

حيث أن ما ورد في هذا المجال يتوافق مع دراسة بدر (2009) حول وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، ووجود 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 المنظمة والزبائن والعاملين والمجتمع، كذلك دراسة أبو راس (2013) حول إدراك القائمين على ادارة المؤسسات الاهلية الصحية لاهمية ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الاداء المؤسسي، وضرورة التركيز على تطبيق أنظمة ادارة الجودة في المؤسسات الاهلية.

11.2.4: تحليل نتائج المقابلة:

لقد تم مقابلة مجموعة من العاملين من المدراء في المؤسسات الاهلية الفلسطينية التي تطبق معايير المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة عليهم الخاصة بالموضوع وهي كما يلي:

السؤال الاول والذي ينص على: هل ترى أن تطبيق الأيزو اضافة جديدة للعمل أم معوق؟ اذا كان إضافة جديدة كيف وإذا كان معوقا لماذا؟

حيث أشار ممثل الادارة للجودة في مركز أبحاث الاراضي السيد علاء صليبي بأن الايزو هو نظام عالمي وتطبيقه في اي مؤسسة يعمل على اضافة جديدة من ناحية ومعوق من ناحية اخرى، حيث انه لا يخرج عن تطبيق النظام الاداري الداخلي للمؤسسة بالحد الأدنى من المعايير والمقاييس والاجراءات الدولية، وأشار الى انه تكمن الاضافة في الاجراءات والنماذج التي لم يكن المركز ملم بها سابقا او لم يكن يعطيها ذلك الاهتمام، كما أنه جعل التوثيق وكافة الاجراءات واضحة ويسهل الرجوع لها، وأشار الى أن من أهم المعوقات هو ان بعض الاجراءات والنماذج كانت جديدة على الموظفين وصعب عليهم في البداية تطبيقها او الالتزام بها خصوصا اذا كان كل موظف يقوم بذلك العمل حسب طريقته ونموذجه وعند توحيد الاجراءات والنماذج واجه الموظفين صعوبة بالاضافة الى مقاومة التغيير في الاجراءات والنماذج الجديدة.

في حين أشار المدير الاداري في الاغاثة الزراعية السيد حسام الاسعد بأن لنظام الأيزو مميزات جيدة حيث سهل القدرة في الوصول الى المعلومات لكنه يتطلب الكثير من الجهد والوقت، في حيث أكد مدير وحدة المرأة في الاغاثة الزراعية السيدة سهام عباسي بأن نظام الأيزو يعد إضافة جديدة حيث ساعد على تنظيم وترتيب العمل وقد يكون عائق أحيانا لكثرة النماذج المراد تعبئتها، أما المدير التنفيذي لمؤسسة الهيدرولوجيين السيد أيمن الرابي أشار الى أن نظام الأيزو له العديد من المميزات من حيث طريقة التوثيق وتسلسل العمليات وضبط التقارير وتوثيق المعلومات ولكن يعد معوق الى حد كبير حيث يتطلب وقت وجهد كبير بالإضافة الى النماذج الكثيرة التي يتطلبها النظام، كما وأكد ممثل الجودة في المؤسسة السيد سمحان سمحان بأن الايزو يضيف العديد من المزايا للمؤسسة وتطبيقه في اي مؤسسة يعمل على اضافة جديدة من ناحية ومعوق من ناحية اخرى حيث تكمن الاضافة في زيادة الرقابة وجعل التوثيق وكافة الاجراءات واضحة ويسهل الرجوع لها بالإضافة الى أن من أهم المعوقات كان تتمثل في بعض الاجراءات والنماذج التي تطلبها النظام تحتاج لجهد ووقت كبير حيث واجه الموظفين صعوبة بها بالاضافة جهد التغيير في الاجراءات والنماذج الجديدة.

السؤال الثاني والذي ينص على: هل تعتقد أن تطبيق نظام الأيزو متطلب ممول أم احتياج للمؤسسة أم نوع من التسويق للمؤسسة؟

فقط أشار ممثل الادارة للجودة في مركز أبحاث الاراضي السيد علاء الصليبي انه اذا ما تم فهم نظام الايزو بشكل صحيح وتم تطبيقه واعداده بحسب الانظمة الادارية الداخلية للمؤسسة وباشراك كافة الاطراف من ادارة وموظفين يكون احتياج اساسي لا غنى عنه في المؤسسة، لكن في حالتنا كان متطلب ممول، وأشار باقي السادة الذين تم مقابلتهم بان تطبيق نظام الايزو في مؤسساتهم هو متطلب

للحصول على التمويل من الدول المانحة، والتي تشترط قيام هذه المؤسسات بالالتزام بمعايير وشروط المواصفة القياسية الدولية والحصول على شخادة الايزو من أجل تقديم الدعم لها.

السؤال الثالث والذي ينص على: هل هناك تدمير من الموظفين بعد تطبيق النظام؟

فقط وضح ممثل الادارة للجودة في مركز أبحاث الاراضي السيد علاء الصليبي بأن اي نظام جديد يتم تطبيقه يتم مقاومته من قبل الموظفين بشكل كبير خصوصا اذا ما قام باضافة جديدة او تعديلات على عملهم و بالفعل هذا ما حصل لدينا خلال المرحلة الاولى حتى تقبل الموظفين ذلك النظام وبعض الموظفين كان يقوم بالترام به من باب التفتيش ويعمل على اعداد نماذجه الخاصة وهذا ما جعل جهد الموظف مشتت، كما واكد السيد حسام الاسعد المدير الاداري في الاغاثة الزراعية والسيدة سهام عباسي مدير وحدة المرأة في الاغاثة الزراعية بانه وعند بداية التطبيق تدمر العديد من الموظفين من متطلبات النظام وتطبيقه لعدم إداركم للفائدة من ذلك، ولكن أشار السيد أيمن الرابي المدير التنفيذي في مؤسسة الهيدرولوجيين بأن هذا التدمير يقل بعد العمل على تدريب الموظفين واشراكهم بتنفيذ متطلبات الايزو، كما وأشار السيد سمحان سمحان ممثل الجودة في مؤسسة الهيدرولوجيين بأن هنالك تدمير من تطبيق نظام الايزو نتيجة أن الموظف في السابق كان يقوم بعمله حسب طريقته ووفق ما يراه ملائم من نماذج تفيد عمله ولكن وعند تطبيق النظام تم توحيد الاجراءات والنماذج عنئذ واجهه الموظفين صعوبة محاولين مقاومة التغيير في الاجراءات والنماذج الجديدة.

السؤال الرابع والذي ينص على: هل أثر تطبيق النظام سلبا أو ايجابا على الأداء المؤسسي؟

فقد أشار الاشخاص الذين تم مقابلتهم الى أن هنالك آثار ايجابية بما فرضه من اجراءات جديدة شملت كافة نواحي المؤسسة، وتضمن كذلك العديد من السلبيات في بداية العمل حيث كان هناك مقاومة للتغيير الحاصل بسببه كما كان المدرب الخارجي ضعيف بطبيعة عمل المؤسسة مما جعل بعد الاجراءات لا تتناسب مع طبيعة عمل المركز، اما باقي الاشخاص الذين تم مقابلتهم فقد أشاروا الى ان للنظام أثر إيجابي من حيث التوثيق أصبح أكثر تنظيماً، وكما أنه أثر في سهولة الحصول على المعلومات، ومنهم من أشار الى ان للنظام أثر إيجابي ولكن بشكل قليل ونسبي حيث انه يتطلب ممارسة أكبر حتى يتم اتقانها.

السؤال الخامس والذي ينص على: هل كان تطبيق النظام عبئا ماليا؟

أكد المتقابلون بأنه لم يكن هناك عبئ مالي كبير على المؤسسات في بدايات تطبيقه، كونه كان مغطى بشكل كامل من الممول، ولكنه بالواقع الفعلي مكلف جدا من ناحية تدريب وتدقيق ووتعيين استشاريين ومراقبين لمتابعة هذا النظام والحاجة في بعض الاحيان لموظفين جدد تبعا لبعض الاجراءات التي لم تكن مطبقة سابقا، وأشار البعض الاخر منهم أن هذا النظام يشكل عبئ مالي كبير

كونه يتطلب الأمر خبرة عالية في هذا المجال من حيث تدريب الموظفين من خلال اشرافهم بدورات تدريبية بحيث تساهم في اكسابهم المعلومات والمهارات من أجل تطبيق متطلبات النظام، وأكد البعض منهم أن هذا النظام يحقق فوائد كبير للمؤسسات كبيرة الحجم أكثر من المؤسسات الصغيرة.

السؤال السادس والذي ينص على: هل يوجد ميزانية مخصصة لتطبيق النظام؟

أشار اغلب الاشخاص الذين تم مقابلتهم بأنه لا يوجد ميزانية مخصصة والميزانية المخصصة كانت من قبل الجهة المانحة .

السؤال السابع والذي ينص على: هل لديكم مستشار خارجي للمساعدة في تطبيق النظام؟

أشار المستجيبون بأنه لا يوجد استشاري خارجي لديهم، وكان في بداية تطبيق النظام وتطويره لكن فيما بعد تولى بعض الموظفين في هذه المؤسسات مسؤولية المساعدة في تطبيق النظام، ومنهم من قام بتدريب الموظفين لمرة واحدة منذ بدء تطبيق النظام ثم تم تعيين ممثل إدارة للجودة يتم من خلال متابعة تطبيق متطلبات النظام، ورصد تقارير المتابعة بشكل دوري من قبل موظف داخلي.

السؤال الثامن والذي ينص على: هل لديكم موظف خاص لمراقبة تطبيق النظام؟

أكد اغلب الاشخاص الذين تم مقابلتهم بأنه يوجد لديهم موظف تم تعيينه لذلك وتلقى التدريب الذي يؤهله لاداء عمله ومعه شهادة يقوم بمتابعة سير عمل هذا النظام.

السؤال التاسع والذي ينص على: كم من المرات تم التدقيق على المؤسسة من قبل الشركة مانحة الشهادة؟

أشار المستجيبون على هذا السؤال بان التدقيق على المؤسسة يتم من قبل الشركة المانحة بشكل سنوي، وأغلبهم أشار الى انه يتم ثلاثة مرات في السنة.

3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (12.4): معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.770**	معامل ارتباط بيرسون	فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008
0.000	مستوى المعنوية	
85	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، ويظهر الجدول رقم (12.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.770) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية والاعتماد بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وبين الأداء المؤسسي، وترى الباحثة أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب الدور الهام لتطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في زيادة فعالية أداء المؤسسات الأهلية من خلال مساهمتها في توجيه المؤسسات نحو الاعتماد على مبدأ المشاركة في الإدارة من أجل توجيه وتحفيز العاملين نحو الإبداع والتميز بالعمل وتحقيق الرضا الوظيفي وابتكار أساليب جديدة لخدمة الجمهور، والعمل على الاهتمام بالبحث والتطوير وتنفيذ استطلاعات الرأي لقياس رضا الجمهور ومشاركتهم في تصميم وتقديم خدماتها واستقبال شكاويهم ومحاولة الحد منها من أجل مراعاة متطلباتهم في الحصول على الخدمات وصولاً إلى رضاهم وانتمائهم لهذه المؤسسات في سبيل تحقيق زيادة في الحصة السوقية لهذه المؤسسات، وبالتالي فإن هذه المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهدافها المالية بكفاءة ومحاولة تخفيض هذه التكاليف وتقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية بشكل لا يؤثر على جودة الخدمات، ويتفق ذلك مع دراسة الحلبي (2017) حول وجود تأثيراً إيجابياً لتبني نظام إدارة الجودة في تعزيز القدرة التنافسية.

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.

من أجل فحص الفرضية الفرعية الأولى تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.643**	معامل ارتباط بيرسون	معيار القيادة والتزام الإدارة العليا

0.000	مستوى المعنوية	
85	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، ويظهر الجدول رقم (13.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.643) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية والاختبار بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، حيث أن من أهم المرتكزات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الحصول دعم القيادة والإدارة العليا، لذا فإن الإدارة العليا في المؤسسات الأهلية تعمل تنفيذ التخطيط الاستراتيجي لتحقيق الأهداف الخاصة بها، وتوفر جميع الامكانيات والمعدات اللازمة والضرورية لأداء العمل، وتسعى لتقديم التوجيه والتدريب للعاملين فيها من أجل تحسين مهاراتهم وقدراتهم ليكونوا قادرين على تنفيذ الأعمال الموكلة اليهم والتي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة وفتح المجال لهؤلاء الموظفين لابتداء الرأي وتقديم أفكار ابداعية لتطوير وتقييم أنظمة العمل، ويجب على إدارة هذه المؤسسات العمل على نشر ثقافة الجودة من خلال ورشات العمل واللقاءات التثقيفية وغيرها من الأمور لتكون الجودة منهج وسياسة عامة تطبق في المؤسسة، ويتفق ذلك مع دراسة أبو راس (2013) حول وجود علاقة ارتباطية طردية بين واقع إدراك القائمين على إدارة المؤسسات الأهلية لمفاهيم أنظمة الجودة وتطبيقهم لها في مؤسساتهم، كذلك دراسة (Barros، 2014) حول وجود علاقة هامة وإيجابية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة وممارساتها على جودة أداء الشركات.

2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثانية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (14.4): معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.574**	معامل ارتباط بيرسون	معيار التركيز على متلقي الخدمة

0.000	مستوى المعنوية	
85	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، ويظهر الجدول رقم (14.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.574) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية وتالاخذ بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، وترى الباحثة أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب الدور الهام لتطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في زيادة فعالية أداء المؤسسات الأهلية من خلال اتباعها لسياسات فعالة تركز على متلقي الخدمات المقدمة من هذه المؤسسات حيث انها تقوم بالاهتمام الكبير بمتلقي الخدمة من خلال العمل على تنفيذ استطلاعات لدراسة احتياجاتهم ورغباتهم بشكل مستمر ومعرفة مستوى رضاهم عن هذه الخدمات والعمل على تحسينها واتخاذ اجراءات ادارية وتطويرية من اجل الحد من شكاوي متلقي الخدمات وتقديم الحلول لها، من أجل المحافظة عليهم وتوسيع حصتها السوقية، ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة (Stringham, 2004) حول أن التحسين في الادارة نحو الجودة الشاملة واستطاعت من خلالها المؤسسات تطبيق برامج تتوافق مع التخطيط الاستراتيجي، وتحقيق رضا متلقي الخدمة وتحسين الأداء، كذلك دراسة (Kwamega et al., 2015) حول الدور الإيجابي والمهم لإدارة الجودة الشاملة في اكتساب المؤسسات الميزة التنافسية من حيث نمو في المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، ورضا الزبائن، وتحقيق المنفعة.

3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الثالثة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (15.4): معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.691**	معامل ارتباط بيرسون	مشاركة العاملين

0.000	مستوى المعنوية	
85	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، ويظهر الجدول رقم (15.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.691) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية والاعتماد بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، حيث أنه ومن أهم المرتكزات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين، لذا فإن الإدارة العليا في المؤسسات الأهلية وعند تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تسعى وبشكل مباشر للإهتمام بالعاملين وضمان مشاركتهم في جميع المراحل الخاصة بالحصول على شهادة المواصفة الدولية، حيث تقوم بوضع خطة عمل واضحة على مستوى المؤسسة تسهم في رفع مستوى الجودة في جميع نشاطات العمل، من خلال مشاركة جميع العاملين في تنفيذ وتحسين الجودة ونشر ثقافتها بين العاملين بشكل مستمر، بالإضافة إلى أنها تقوم بتحديد واضح للمهام والمسؤوليات عبر إيجاد بطاقة وصف وظيفي واضح لجميع الوظائف المصنفة بالمؤسسة، وتقدم للعاملين دليل إجراءات عمل يمكنهم من أداء مهامهم طبقاً للمواصفات والمعايير المحددة بالمواصفة، بما يسهم في تحقيق العدالة خلال تقييم أداء الموظفين، ويزيد من انتمائهم ودافعيتهم للعمل وتقديم أفكار إبداعية من شأنها تطوير الجودة وتقديم خدمات بكفاءة وفاعلية، وهذا يتعارض مع ما جاء بدراسة بدر (2009) حول اعتبار مشاركة العاملين أقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة من حيث التطبيق.

4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات كأحد معايير ISO 9001:2008

وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الرابعة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (16.4): معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.663**	معامل ارتباط بيرسون	منهج العمليات واتخاذ القرارات

0.000	مستوى المعنوية	
85	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية تطبيق معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، ويظهر الجدول رقم (16.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.663) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية والاختلاف بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، وترى الباحثة أن هذه النتيجة كانت منطقية بسبب فاعلية هذا المنهج في مساعدة هذه المؤسسات في اعتمادها على منهجية علمية واضحة خلال عملية صنع واتخاذ القرارات والاستغلال الأمثل لكافة الامكانيات المتوفرة لديها لتحسين جودة اتخاذها لقراراتها الادارية، ومشاركة جميع المستويات الادارية بعملية اتخاذ القرارات التطويرية باتباع نهج تشاركي يضمن تحفيز العاملين وتبنيهم لهذه القرارات ودعمهم للتغيير والعمل على تقديم افكار ابداعية من شأنها تحسين مستوى جودة الاداء المؤسسي، بالإضافة الى تمكين هذه المؤسسات من اتباع سياسة العمل الجماعي واللامركزية وتفويض الصلاحيات، بما يضمن اداء العمل ضمن النظام المحدد بالمواصفة، والسعي الدائم لتعميم ونشر المعرفة بين العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال توفير برامج تدريبية وتنقيفية متنوعة، ويتفق ذلك مع ما جاء في دراسة بدر (2009) حول وجود علاقة ذات بين متغيرات مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي المتبع في المؤسسات الأهلية، كذلك دراسة (Prates، 2014) حول وجود العديد من الآثار الايجابية الخاصة بنظام إدارة الجودة ISO 9001، على الموارد البشرية والأداء التسويقي.

5.1.3.4 الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الخامسة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (17.4): معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.589**	معامل ارتباط بيرسون	التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر
0.000	مستوى المعنوية	
85	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، ويظهر الجدول رقم (17.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.589) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية والاختذ بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، وترى الباحثة أنه ومن خلال تطبيق هذا المعيار والحصول على شهادة المواصفة الدولية تسعى هذه المؤسسات من تحسين ادائها بشكل مستمر وحل مشكلاتها بكفاءة وفاعلية، كون هذه المواصفة تعتمد على أنظمة واضحة ومحددة ولها معايير لقياس ادائها، تكون مستندة على العديد من الوثائق التي تساعدها على تطبيق النظام والحصول على شهادة المواصفة، الأمر الذي يمكن المؤسسات الأهلية من العمل على تنفيذ عمليات التخطيط على اختلاف أنواعه ضمن منهج شمولي في جميع المستويات الإدارية الخاصة بها، من أجل تحقيق رؤيتها أهدافها بكفاءة وفاعلية وتقديم خدمات ذات جودة عالية وعبر استخدام أدوات متنوعة تضمن تحقيق الجودة الشاملة وتكون منسجمة معها، ويتفق ذلك مع دراسة الحلبي (2017) حول وجود تأثيراً إيجابياً لتبني نظام إدارة الجودة في تعزيز القدرات التنافسية، ودراسة بدر (2009) حول وجود علاقة بين مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، كذلك دراسة (Barros، 2014) حول وجود علاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة على جودة أداء الشركات.

6.1.3.4 الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الخامسة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (18.4): معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.651**	معامل ارتباط بيرسون	تقييم الأداء
0.000	مستوى المعنوية	
85	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، ويظهر الجدول رقم (18.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.651) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية والاختبار بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، وتؤكد الباحثة هنا على أهمية تطبيق هذا المعيار لما له تأثير فعال على أداء المؤسسات الأهلية من خلال ما يوفره لها من إمكانية تقييم ومتابعة للخطط الاستراتيجية والتنفيذية المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة، من خلال استخدام العديد من الأساليب والاستراتيجيات بغرض التعرف على نواحي القوة والضعف بالمؤسسة، ومدى تأثير الجودة الشاملة في تحسين الأداء التنافسي لهذه المؤسسات، كما ويتم الاستفادة من نتائج التقييم الدوري وتقارير الأداء الخاص بالوحدات الإدارية في المؤسسة من أجل وضع البرامج التطويرية وتحديث إجراءات العمل والحد من الإشكاليات الخاصة بالعمل، ورفع مستوى جودة الأداء، كذلك يمكن هذا المعيار من تقييم العاملين بعدالة والعمل على تحفيزهم وتقديم المكافآت التشجيعية للمبدعين، وبالتالي فإن كل ذلك يسهم في زيادة فعالية الأداء المؤسسي، ويتفق ذلك مع دراسة (Mangula، 2013) حول وجود تأثير لتبني نظام ISO 9001 على زيادة الكفاءة الداخلية، كذلك دراسة الراقوبي (2016) من حيث العمل على دراسة السوق للتعرف على حاجات ورغبات الزبائن، ومعالجة مشكلاتهم من أجل تطوير خدماتها المقدمة، ورفع مستوى الالتزام تجاه عملائها من خلال سياسة تشجيع زبائننا على الولاء.

7.1.3.4 الفرضية الفرعية السابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين".

من أجل فحص الفرضية الفرعية الخامسة تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (19.4): معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation	
0.631**	معامل ارتباط بيرسون	ضبط عدم مطابقة المخرجات
0.000	مستوى المعنوية	
85	عدد أفراد العينة	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، ويظهر الجدول رقم (19.4) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.631) ومستوى المعنوية 0.000 مما يؤكد رفض الفرضية والاختذ بالفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي، وتؤكد الباحثة هنا على أهمية هذا المعيار تحسين الاداء المؤسسي من خلال ما يوفره للمؤسسات من امكانية اتباع اجراءات وقائية تمكنها من اكتشاف الاخطاء والانحرافات بسرعة وفي الوقت المناسب وتحديد اسبابها والعمل على اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة اولاً باول تجنباً لحدوق الاخطاء وعدم مطابقة خدماتها وفقاً للمعايير المحددة بالمواصفة، وهذه المؤسسات تستخدم وسائل واساليب للقياس مبنية على اساليب احصائية تمكنها من ضبط الجودة، وتعمل على تطوير ومتابعة أدوات القياس لأداء العمليات، من اجل خفض تكلفة العمل، والحد من وجود أخطاء أو عيوب وتقليل معدلات التالف، وهذا يتفق مع دراسة صالح (2013) حول أن تبني نظام إدارة الجودة و ISO 9000 كخطوة أولى على اعتبار أنه نظام وقائي يهدف إلى تقليل الكلف والارتقاء بمستوى التنفيذ وتغيير ثقافة المؤسسة، وصولاً إلى تحقيق الجودة الشاملة، كذلك دراسة الوردان (2013) حول إسهام المواصفات القياسية ISO في قليل نسبة الجهد الضائع وتوفير الأموال المصروفة على تصحيح الأخطاء.

8.1.3.4 الفرضية الفرعية الثامنة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تأثير المعينات على تطبيق فعالية معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.

جدول (20.4): معامل ارتباط بيرسون بين تأثير المعينات على تطبيق فعالية معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.

الأداء المؤسسي	Pearson Correlation.	
-0.341	معامل ارتباط بيرسون	تأثير المعينات على تطبيق فعالية
0.000	مستوى المعنوية	معايير نظام المواصفات القياسية
85	عدد أفراد العينة	ISO الدولية لإدارة الجودة 9001

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين تأثير المعينات على تطبيق فعالية معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO 9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين، ويظهر الجدول رقم (20.4) يؤكد وجود علاقة ارتباط عكسية ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين المعينات وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.341) ويعني ذلك بأنه كلما قلت درجة المعينات من خلال تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 ازداد الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين" تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير الجنس، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (21.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بحسب متغير الجنس.

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية	ذكر	47	4.08	ذكر	1.87	85	0.06
	انثى	38	3.87	انثى			
الأداء المؤسسي	ذكر	47	3.66	ذكر	0.54	85	0.58
	انثى	38	3.59	انثى			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (21.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير الجنس" في جميع محاور الدراسة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية (0.06)، ولمجال الاداء المؤسسي (0.58) عند متغير الجنس وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة عند ($0.05 \geq \alpha$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو أن أفراد العينة على اختلاف أجناسهم لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه تأثير فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة على إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، حيث أنهم يؤكدون على أهمية الدور الناتج عن مبادئ ادارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية في تفعيل دور الادارة العليا والحصول على دعمها لمختلف اوجه النشاط بالمؤسسة والعمل على تقديم الدعم والارشاد للعاملين في المؤسسات وتوفير برامج تدريبية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الادارية ليتمكنوا من تنفيذ جميع الانشطة والعمليات التي تتطلبها المواصفة الدولية، كذلك السعي الدائم نحو الاهتمام بمتلقي الخدمات عبر ما تقوم به المؤسسة من تحديد حاجات متلقي الخدمات والتعرف رغباتهم المستقبلية بشكل مستمر عبر تنفيذ استطلاعات للتعرف على مستويات رضاهم وعلاج مشكلاتهم تجاه خدمات المؤسسة من اجل تحقيق التحسين المستمر في الخدمات، والعمل على ضمان مشاركة جميع المستويات الادارية بالمؤسسة في برنامج تحسين الجودة، والاهتمام بايجاد وصف وظيفي لجميع الوظائف المصنفة فيها، كذلك لا بد لهذه المؤسسات اعتماد منهجية

تفكير علمية واضحة خلال عملية اتخاذ القرارات والاستفادة من جميع الامكانيات المتوفرة فيها لصالح تحسين جودة قراراتها والحصول على افكار ومبادرات ابداعية من شأنها تحسين جودة الاداء المؤسسي، كما وان مبادئ ادارة الجودة تدعم المؤسسة في تنفيذ تخطيط شمولي في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وفق معايير نظام لجودة عبر استخدام ادوات متنوعة لتطبيق نظام الجودة، كما وتمكن هذه المؤسسات من الاهتمام المستمر بعملية تقييم الاداء بشكل دوري من أجل رفع مستوى جودة العمل في مختلف وحداتها التنظيمية، من خلال الاستناد على نتائج تقارير قياس الاداء وتحديد مواطن الخلل والعمل علاجها اولاً باول، واتباع اجراءات وقائية تجنباً لحدوث الاخطاء وعدم المطابقة بين نتائج خدماتها والمعايير المحددة وفق المواصفة، وبالتالي فإن كل ذلك يسهم في دعم وتعزيز قدرات المؤسسة نحو اتباع منهجيات ادارية تعتمد على المشاركة الجماعية من جميع الاطراف، الامر الذي يمكنها من الحصول على رضا المستفيدين من خدماتها، ويمكنها من تحقيق أهدافها الادارية والمالية بكفاءة وجودة عالية، ويمكنها من تطبيق سياسات خاصة بالموارد البشرية يمكن من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويزد من دافعيتهم للعمل، ويعزز موقعها التنافسي في السوق من خلال الاهتمام بالبحث والتطوير، ويزد من نسبة حصتها السوقية والقبول المجتمعي ويزد من شرعيتها، الامر الذي ينعكس على جودة ادائها المؤسسي، وعلية تم قبول الفرضية المفترضة، ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة النوايسة (2003) حول عدم وجود أية فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية المتمثلة في الجنس وبين مدى تطبيق بنود مواصفة الايزو، كذلك دراسة بدر (2009) حول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية، كذلك دراسة قنديل (2008) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة والسياسات التنافسية.

4.2.3.2 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بحسب المؤهل العلمي.

المتوسطات الحسابية			المحاور
دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط فأقل	
3.76	4.10	3.72	معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية
3.54	3.68	3.45	الأداء المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (22.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (23.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (One way- ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية	بين المجموعات	2.25	2	1.12	4.08	0.02
	داخل المجموعات	22.58	82	.27		
	المجموع	24.83	84			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	.62	2	.31	.84	0.43
	داخل المجموعات	30.16	82	.36		
	المجموع	30.78	84			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (23.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي" عدا محور فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية (0.02)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($0.05 \geq \alpha$)، وتعزو الباحثة السبب في وجود فروق في تقييم أفراد العينة العاملين في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في محور فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، نتيجة وجود مستويات متباينة من الفهم والادراك تجاه فاعلية مبادئ ادارة الجودة الشاملة المطبقة خلال الحصول على المواصفة القياسية الدولية في دعم المؤسسات الأهلية، وعلية تم رفض الفرضية المفترضة، وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المجالات تم إجراء

اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (24.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي وفق محور فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية.

متغير المؤهل العملي	دبلوم متوسط فأقل (3.72)	بكالوريوس (4.10)	دراسات عليا (3.76)
دبلوم متوسط فأقل (3.72)	--	-0.38017*	-0.04770-
بكالوريوس (4.10)	--	--	.33247*
دراسات عليا (3.76)	--	--	--

يتضح من الجدول (24.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط فأقل وبين حملة البكالوريوس لصالح حملة البكالوريوس حيث كان المتوسط الحسابي أعلى (4.10)، كذلك وجد فروق بين حملة البكالوريوس مع الدراسات العليا لصالح حملة البكالوريوس ذات المتوسط الحسابي الأعلى (4.10).

وقد كانت الدلالة الإحصائية لمجال الاداء المؤسسي (0.43)، وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($0.05 \geq \alpha$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن أفراد العينة لديهم مستويات من المعرفة تجاه أهمية دور العديد من الممارسات التي تؤثر على الاداء المؤسسي في المؤسسات الاهلية، حيث أنها تعمل على وضع رؤية ورسالة واهداف واضحة تكون مرشدة وموجه لها بالمستقبل وتبني أنشطتها وبرامجها التطويرية لتحقيقها، وتسعى بشكل متواصل للإستفادة من مواردها المادية والبشرية بالشكل الامثل وحشدها من أجل التوسع المستقبلي، وبما يؤدي الى تحسين أدائها العام ويزيد من امكانية استدامتها ويعظم حصتها السوقية، وعليه تم قبول الفرضية المفترضة.

3.2.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجداول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بحسب المسمى الوظيفي.

المتوسطات الحسابية					المحاور
موظف	رئيس قسم	مسؤول وحدة	مساعد مدير	مدير فأعلى	
3.89	4.06	3.91	3.81	4.30	معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية
3.57	3.62	3.79	3.23	3.93	الأداء المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (25.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (26.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (One way- ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
.06	2.39	.66	4	2.65	بين المجموعات	معايير فعالية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية
		.27	80	22.17	داخل المجموعات	
			84	24.83	المجموع	
.03	2.82	.95	4	3.81	بين المجموعات	الأداء المؤسسي
		.33	80	26.97	داخل المجموعات	
			84	30.78	المجموع	

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (26.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" عدا محور الأداء المؤسسي.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية (0.06)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أكبر من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($0.05 \geq \alpha$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك نتيجة وجود مستويات جيدة من الفهم والادراك لدى أفراد عينة الدراسة حول فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة حيث انها تمكن هذه المؤسسات من السعي الدائم لتحقيق الجودة عبر تمكين الادارة من اجراء التخطيط الشمولي لتحقيق اهدافها الاستراتيجية وحل مشكلاتها بكفاءة وفاعلية وتوفير الامكانيات والمعدات لانجاز الاعمال بشكل جيد، وتمكين العاملين من المشاركة في عملية التقييم واتخاذ القرارات والعمل على تقديم أفكار ابداعية من شأنها تطوير إجراءات واساليب ومنهجيات العمل، من أجل المحافظة على متلقي الخدمات واستقطاب المزيد منهم واشباع حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية، عبر توفير خطط عمل وأدلة اجراءات واضحة للعاملين تغطي جميع نشاطات العمل بالمؤسسة تسهم في اكتشاف الاخطاء وتصحيحها ورفع جودة الانتاجية، وعليه تم رفض الفرضية المفترضة، ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة النوايسة (2003) حول عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية المتمثلة في المستوى الوظيفي وبين مدى تطبيق بنود مواصفة الايزو، كذلك دراسة بدر (2009) حول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور الاداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية (0.03)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أقل من قيمة الدلالة الاحصائية المفترضة ($0.05 \geq \alpha$)، وتعزو الباحثة السبب في وجود فروق في تقييم أفراد العينة العاملين في المؤسسات الاهلية في محافظة رام الله والبيرة في محور فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، نتيجة وجود مستويات متاينة من الفهم والادراك تجاه فاعلية مبادئ ادارة الجودة الشاملة المطبقة من خلال المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008 في دعم المؤسسات الاهلية، وعليه تم رفض الفرضية المفترضة، وللكشف عن مواطن الفروق على مستوى المحاور تم إجراء اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لإظهار الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي، وفيما يلي الجداول أدناه توضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (27.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي العلمي وفق محور الأداء المؤسسي للمؤسسات الأهلية.

متغير المسمى الوظيفي	مدير فأعلى (3.93)	مساعد مدير (3.23)	مسؤول وحدة (3.79)	رئيس قسم (3.62)	موظف (3.57)
مدير فأعلى (3.93)	--	.69797*	.13405	.30592	.35905*
مساعد مدير (3.23)	--	--	-.56392*	-.39205-	-.33892-
مسؤول وحدة (3.79)	--	--	--	.17188	.22500
رئيس قسم (3.62)	--	--	--	--	.05313
موظف (3.57)	--	--	--	--	--

يتضح من الجدول (27.4) وجود فروق في تقييم أفراد عينة الدراسة نحو الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية تبعا لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تشير النتائج أن هذه الفروق كانت بين استجابات أفراد العينة الذين يحملون مسمى وظيفي مدير فأعلى وبين مساعد مدير وموظف لصالح أفراد العينة الذين يشغلون منصب مدير فأعلى ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.93)، كما وجد فروق بين مسمى مساعد مدير ومسؤول وحدة لصالح أفراد العينة ممن يشغلون مناصب مسؤول وحدة ذات المتوسط الحسابي الأعلى (3.79).

4.2.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير سنوات الخبرة، فقد تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بحسب سنوات الخبرة.

المحاور	المتوسطات الحسابية
---------	--------------------

أقل من 5 سنوات	من 5-10	أكثر من 10 سنوات	
3.91	4.12	3.95	فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية
3.37	3.86	3.60	الأداء المؤسسي

أظهرت بيانات جدول (28.4) المتوسطات الحسابية الخاصة بفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (29.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (One way- ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية	بين المجموعات	.54	2	.27	.91	.40
	داخل المجموعات	24.29	82	.29		
	المجموع	24.83	84			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	1.98	2	.99	2.83	.06
	داخل المجموعات	28.79	82	.351		
	المجموع	30.78	84			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (29.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمجال معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية (0.40)، ولمجال الاداء المؤسسي (0.06) عند متغير سنوات الخبرة وهذه القيم أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($0.05 \geq \alpha$)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك هو أن أفراد العينة على اختلاف سنوات خبرتهم لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه تأثير فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة على إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، حيث أن هنالك دور مباشر لالتزام الإدارة العليا في تطبيق متطلبات نظام الجودة والايزو، من خلال سعيها الدائم نحو فهم اولوياتها ومشاكلها الحالية والمستقبلية واجراء تقييم لمستوى الانجاز العام وتحديد نقاط القوة والضعف والحد من جميع المعوقات الخاصة بالعمل وتعزيز الفرص والامكانيات المتوفرة لديها في سبيل تقديم خدماتها واتخاذ قراراتها التطويرية، كما ومن المهم أن

تسعى هذه المؤسسات الى التعرف على مشكلات متلقي الخدمات واستقبال الشكاوي المقدمة منهم والعمل على علاجها والاستفادة منها في تطوير الخدمات بشكل مستمر بما يتلائم من توقعاتهم واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، كما وتهتم المؤسسات الاهلية بمواردها البشرية من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستمر لادائهم واجراء تقييم عادل لهم وتحفيزهم من خلال توفير بيئة داعمة للإبداع وتقديم افكار تطويرية، من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية تراعي متطلبات المجتمع، وبما يضمن زيادة حصتها السوقية، وتوفير التكاليف، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها بكفاءة وفاعلية وبجودة عالية، وبما يضمن استدامه هذه المؤسسات من خلال تحسين ادائها المؤسسي، وعلية تم قبول الفرضية المفترضة، ويتفق ذلك مع ما توصلت اليه دراسة النوايسة (2003) حول عدم وجود أية فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية ومدى تطبيق وبنود مواصفة الايزو، كذلك دراسة بدر (2009) حول أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5 النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية 9001:2008 ISO في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي كلي (3.91) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.543)، كما أن الدرجة الكلية لمجال واقع الاداء المؤسسي في المؤسسات الاهلية في محافظة رام الله والبيرة التي تطبق معايير المواصفة الدولية 9001:2008 ISO كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي كلي (3.63) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.60).
2. بلغ المتوسط العام لمعيار القيادة والتزام الادارة العليا (4.08)، وانحرافه المعياري (0.583) وبدرجة تقدير كبيرة.
3. بلغ المتوسط العام لمعيار التركيز على متلقي الخدمة (3.88)، وانحرافه المعياري (0.601) وبدرجة تقدير كبيرة.
4. بلغ المتوسط العام لمعيار مشاركة العاملين (4.06)، وانحرافه المعياري (0.740) وبدرجة تقدير كبيرة.
5. بلغ المتوسط العام لمعيار منهج العمليات وآلية إتخاذ القرارات (3.88)، وانحرافه المعياري (0.706) وبدرجة تقدير كبيرة.
6. بلغ المتوسط العام لمعيار التخطيط لنظام الجودة والتحسين المستمر (3.09)، وانحرافه المعياري (0.561) وبدرجة تقدير كبيرة.
7. بلغ المتوسط العام لمعيار تقييم الاداء (3.66)، وانحرافه المعياري (0.568) وبدرجة تقدير كبيرة.
8. بلغ المتوسط العام لمعيار ضبط عدم مطابقة المخرجات (3.85)، وانحرافه المعياري (0.745) وبدرجة تقدير كبيرة.
9. بلغ المتوسط الحسابي العام لمعيار المعينات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية 9001:2008 ISO في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة (2.83)، وانحراف معياري (0.907) وبدرجة تقدير متوسطة.
10. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية 9001:2008 ISO في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وبين الأداء المؤسسي.
11. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير 9001:2008 ISO في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

12. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

13. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

14. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

15. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

16. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

17. تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.

18. يوجد علاقة ارتباط عكسية ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المعينات وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة.

19. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في اتجاهات المبحوثين نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة)، كما تبين وجود فروق معنوية في محور فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي)، كما تبين وجود فروق معنوية في محور الاداء المؤسسي تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

2.5 الاستنتاجات

1. يوجد دور فعال لتطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة أدى الى تحسين أدائها المؤسسي، ودعمها في تحقيق أهدافها وغايتها، وتقديم خدمات نوعية للعملاء بكفاءة وفاعلية.

2. يوجد دور فعال وهام لمعيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في رفع مستوى الاداء المؤسسي، حيث تعمل ادارة هذه المؤسسات بتحديد اولوياتها واتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها دعم الانشطة الرامية لاحداث التغيير والتحسين المستمر في أدائها العام وتحقيق أهدافها، والعمل توفير متطلبات نظام الجودة الشاملة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتطبيقها، كما تقوم بالعمل على موائمة الرؤية والرسالة والاهداف المؤسسية لسياسات الجودة الشاملة، واعطاء اهتمام كبير بالموظفين وتوفير برامج تدريبية تسهم في رفع كفاءتهم، وبما أسهم في زيادة فعالية نظام ادارة الجودة الشاملة، وعزز من قدرة هذه المؤسسات على تحسين ادائها العام.

3. يوجد دور فعال وهام لمعيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في رفع مستوى الاداء المؤسسي، من خلال دوره في دفع هذه المؤسسات لعمل دراسات خاصة بالسوق من أجل التعرف على الاحتياجات والرغبات المستقبلية المتجددة لمتلقي الخدمات ومحاولة اشباعها، والتعرف على المشكلات والشكاوي الخاصة بهم، وايجاد الحلول لها، من خلال احداث تغييرات هامة على الهيكل الاداري والعملياتي، الامر الذي أسهم في تقديم خدمات ذات تكاليف مقبولة، ومستوى عالي من الجودة، الامر انعكس على تعزيز ارتباطهم بهذه المؤسسات، وزيادة مستوى الاقبال على خدماتها، الامر الذي انعكس على فاعلية الاداء المؤسسي.

4. يوجد دور فعال وهام لمعيار مشاركة العاملين كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية 9001:2008 ISO في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في رفع مستوى الاداء المؤسسي، من خلال سعي هذه المؤسسات لمشاركة العاملين في جميع الاعمال المتعلقة بالجودة ابتداءً من التخطيط للجودة وادارة العمليات والتنفيذ والتقييم، مروراً في منحهم سلطة اتخاذ القرارات وتحملهم مسؤولية دعمها ومعالجة القضايا المتعلقة بها وزيادة الوعي بأهميتها، وتحفيز الموظفين من خلال ممارسة التفويض والتوسع في تحمل المسؤولية وإثراء العمل، الامر الذي ساعد على زيادة التزامهم بالسياسات التنظيمية ودعمهم للمشاركة في اتخاذ القرار، وجعلهم أكثر ابتكاراً وابداعاً وأكثر قدرة على تنفيذ التغيير، وجعلهم أكثر التزاماً تجاه الجودة وتقبل فلسفتها، الامر الذي انعكس ايجاباً على نجاح المؤسسات ونموها واستمرارها، وتوسيع أعمالها وصولاً الى تحسين أدائها المؤسسي.

5. يوجد دور فعال وهام لمعيار منهج العمليات وآلية اتخاذ القرارات كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في رفع مستوى الاداء المؤسسي، من خلال الدور الخاص به في مساعدة المؤسسات على زيادة الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية في الاسواق وتقديم خدمات ذات جودة عالية وياقل التكاليف للوصول لرضا متلقي الخدمات، ومن خلال دوره في دعم المؤسسات لتقليل فرص الضياع في العملية الانتاجية وجعلها

تتمتع بدرجة عالية من المرونة والاستجابة لرغبات متلقي الخدمات، كذلك عمل على توفير المعلومات والبيانات الدقيقة لمساعدة المؤسسات على اتخاذ القرارات الجماعية بصورة صحيحة ومرتبطة بواقع وامكانيات المؤسسات، الامر الذي حفز العاملين لديها للمشاركة في اتخاذ القرارات وملتزمون بتنفيذها، الامر الذي ينعكس على الجو العام بالمؤسسة ويدعم توجهاتها في تحسين الاداء والتطوير .

6. يوجد دور فعال وهام لمعيار التخطيط لنظام الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في رفع مستوى الاداء المؤسسي، حيث أن هذه المؤسسات سعت وبشكل مستمر ودائم لتحسين فعالية نظام ادارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة واهداف الجودة ونتائج المراجعة وتحليل البيانات والاجراءات التصحيحية والوقائية ومراجعة الادارة، في سبيل تحسين مستوى أدائها المؤسسي، وكان هنالك اهتمام كبير بتشجيع جميع مستوياتها الادارية على اجراء تحسينات مستمرة على كافة العمليات الخاصة بخدماتها لتقديم الافضل للعملاء، من أجل زيادة حصتها السوقية، كما وعملت هذه المؤسسات بالاهتمام بعملية المراقبة والقياس للعمليات التي يتم تنفيذها ولنظم المراجعة الداخلية وجودة الخدمات وتقييم رضا العملاء، الامر الذي كان له مساهمة مباشرة في تطبيق المواصفة الدولية للوصول لتحقيق الجودة الشاملة وتحسين الاداء المؤسسي.

7. يوجد دور فعال وهام لمعيار تقييم الاداء كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في رفع مستوى الاداء المؤسسي، من خلال قيام هذه المؤسسات بتقييم ومتابعة للخطط والبرامج والمشاريع المتعلقة بتطبيق الجودة، من خلال استخدام استخدام اساليب واستراتيجيات مكنتها من التعرف على نقاط القوة والضعف، ومدى تأثير طرق الجودة الشاملة في تحسين الاداء المؤسسي، في سبيل تحسين موقعها التنافسي، وارتبط بعملية تقييم الاداء العديد من القرارات التطويرية، والعمل على وضع استراتيجية فعالة لادارة وتدريب وتنمية الموارد البشرية، وتوفير بيئة للمنافسة والابداع بين الموظفين لتقديم اداء افضل، الامر الذي سنعكس على قدرة هذه المؤسسات لتحسين جودة خدماتها وصولاً لتحسين الاداء المؤسسي.

8. يوجد دور فعال وهام لمعيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة في رفع مستوى الاداء المؤسسي، حيث أنه مكن المؤسسات من التأكد من سلامة جميع الاجراءات ضمن المراحل المختلفة لتقديم الخدمات والمنتجات المقدمة، والتأكد من جودة جميع مكونات العملية الانتاجية ومستوى التكنولوجيا والادارة المستخدمة بالاضافة الى نظام الرقابة على الجودة، والتأكد من مطابقة الخدمات والمنتجات للمواصفات والمعايير المحددة بالمواصفة، الامر الذي ساعد هذه المؤسسات من تقليل

- التكاليف والخسائر وتعظيم المنفعة، وبالتالي مكنها من الاستمرار في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية لجمهور واسع من العملاء، وبالتالي تحسين ادائها التنظيمي والمؤسسي.
9. يوجد العديد من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة بكفاءة وفاعلية، فقد تنوعت هذه المعوقات بين معوقات ادارية وفنية وبشرية ومالية، وبالتالي يجب على المؤسسات العمل على الحد منها، من أجل زيادة قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وتحقيق فاعليتها في خدمة القطاع التي تسعى لتقديم خدماتها له.
10. يتأثر الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة التي تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 بالعديد من العوامل التي تعزز أدائها، حيث أن هذه المؤسسات تقوم باجراء استطلاعات لقياس رضا الجمهور، والاهتمام باستقبال شكاويهم وايجاد حلول لها والعمل على تطوير خدمات تشبع احتياجاتهم ورغباتهم.

3.5 التوصيات

- تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتتجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:
1. ضرورة وضع دليل عمل لتلبية متطلبات الايزو في المؤسسات الاهلية ومن شأنها تمكين هذه المؤسسات من تحقيق أعلى مستوى من جودة الخدمات.

2. ضرورة زيادة الاهتمام والوعي بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، وضرورة تحديد المؤسسات الالهية لأهدافها الاستراتيجية والمرحلية، واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدروس.
3. ضرورة إقناع القيادات الإدارية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، تدريب القيادات الإدارية، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي، واستخدام المنهج العلمي في تشخيص وحل جميع المشكلات.
4. خلق برامج فعالة تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتقلل من مقاومتهم لتطبيق الجودة الشاملة وتقبل ثقافة التغيير من خلال توفير نظام الرواتب وحوافز عادلة، اللامركزية، المشاركة الجماعية، التدريب والتعليم، الرضا الوظيفي، العمل بروح الفريق، دعم البحث العلمي.
5. ضرورة التزام المؤسسات بتطبيق جميع مبادئ ومتطلبات شهادة الإيزو من أجل ضمان تحسين الاداء المؤسسي.
6. ضرورة العمل على تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات المؤسسة وتدريب العمال على مفاهيم الجودة والتأكد من استيعابهم لمتطلبات النظام لضمان تحقيقها على الوجه السليم، للارتقاء بأداء الوظيفي والعام للمؤسسة.
7. الإنفتاح الفكري وتبادل الخبرات من خلال التعامل مع المؤسسات الرائدة في ذات مجال العمل للإستفادة من خبراتهم وبالتالي العمل على اسقاطها على واقع المؤسسات.
8. توفير مكاتب استشارية ومدقي جودة قادرين على تدقيق العمليات الإدارية ومنح الشهادة.
9. ضرورة توفير متطلبات بيئة الجودة والاهتمام بنشر مفهوم وثقافة إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز مفاهيمها بين العاملين وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم للبحث العلمي.
10. ضرورة سعي المؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية كهدف استراتيجي.

4.5 المقترحات البحثية:

1. القيام بدراسة معمقة حول معوقات تطبيق نظام الايزو ISO 9001:2015 في جميع المؤسسات الالهية.
2. القيام بدراسة عن معوقات تطبيق نظام الايزو ISO 9001:2015 في قطاعات أخرى مثل القطاع العام.

3. القيام بدراسة حول الطرق والآليات التي تساعد في التغلب على المعوقات معوقات تطبيق نظام الازو ISO 9001:2015.

المراجع

المراجع العربية:

1. أبو النصر، م.(2008): ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات: الخدمات التعليمية والاجتماعية والصحية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

2. ابو راس، ع.(2011): انعكاس ضعف ادارة المؤسسات على التمويل: المؤسسات الاهلية في محافظة نابلس، دراسة حالة، ورقة عمل مقدمة الى مؤتمر الدراسات العليا في العلوم الانسانية والهندسية المنعقد في جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
3. ابو راس، ع.(2013): واقع أنظمة ادارة الجودة في المؤسسات الاهلية الفلسطينية في القطاع الصحي: حالة دراسية المؤسسات العاملة في شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
4. آل ثاني، ف.(2008): ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الاعلامية بالتطبيق على قناة الجزيرة في الفترة 2006-2004، دار المعرفة، بيروت - لبنان.
5. الدراكة، م. (2008): ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
6. القزاز، ا. (2009): التطبيق العملي للمواصفة، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. المحياوي، ق. (2006): ادارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
8. بدر، ر. (2009): أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
9. البكري، س.(2002): إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، القاهرة.
10. البلداوي، ع.(2006): ادارة الجودة الشاملة والمعولية "الموثوقة" والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستدامتها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
11. بوشناق، ح.(2017): ادوات ضبط الجودة دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات، جامعة بومرداس، الجزائر.
12. التميمي، ف.(2008): ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9001، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن.
13. توفيق، ع.(2005): الجودة الشاملة الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية، بمبك، جمهورية مصر العربية.
14. الجاسمي، باسم.(2007): مبدأ الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الاسبقيات التنافسية، العراق.
15. جويحان، ث.(2013): أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي للمنظمات الصناعية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

16. حسونة، ح.(2014): معوقات تطبيق نظام ادارة الجودة 2008: ISO 9001 في مصانع المواد البلاستيكية-قطاع غزة، وطرق التغلب عليها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
17. الحلبي، م.(2017): دور شهادة الجودة الممنوحة من مؤسسة المواصفات والمقاييس في تعزيز القدرة التنافسية للمنتج الفلسطيني، حالة تطبيقية على القطاع الغذائي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
18. حمود، خ.(2005): إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن.
19. حمود، خ.(2007): ادارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الاردن.
20. الدراكة، م ، الشلبي، ط.(2002): الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
21. الدراكة، م.(2006): ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
22. الراقوبي، ق.(2016): أثر الجودة الشاملة في تحسين المؤسسات الخاصة والعامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام المهدي، دولة السودان.
23. زيدان، س.(2010): ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومدخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
24. سلطانية، ب.(2015): الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
25. السلطي، م، والياس، س.(2001): دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000، الطبعة الثانية، دار الفكر المعاصر، لبنان.
26. الشقران، ر، عاشور، م.(2012): نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
27. شلبي، ي.(2001): تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ماس، فلسطين.
28. صالح، إ.(2013): دور تطبيق المواصفة الأيزو 9000 في إدارة الجودة الشاملة دراسة_تطبيقية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 35، بغداد.
29. الطائي، ر، ومقدارة، ع.(2008): ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر، عمان، الاردن.
30. الطائي، ي، وأخرون.(2009): نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

31. الطراونة، م.(2000): ايزو 9000 الفوائد والصعوبات: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الاردنية، مجلة دراسات، المجلد 27، العدد 2، الجامعة الاردنية، عمان.
32. العالم، ف.(2009): نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية دراسة علمية وتطبيقية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
33. عايش، ش.(2008): أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الاداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
34. عبد الجواد، ل.(2016): ادارة الجودة الساملة ومستوى مساهمتها في تحقيق ادارة المعرفة بالخدمات الطبية العسكرية، جامعة الاقصى، غزة.
35. عبد الحفيظ، إ، باهي، م.(2000): طرق البحث والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
36. عبد العال، ح.(2007): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
37. العزاوي، م.(2005): ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
38. العزاوي، م.(2005): أنظمة ادارة الجودة والبيئة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الاردن.
39. عطية، ك.(2006): البناء المؤسسي في المنظمات الخيرية الواقع وأفاق التطوير، صنعاء، اليمن.
40. عطية، ك.(2009): ادارة الجودة الشاملة، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
41. عقيلي، ع.(2009): مدخل الى المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
42. علوان، ق.(2005): ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
43. علوان، ق.(2013): ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000: الطبعة الثالثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.
44. العلواني، ح.(2006): ادارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني في الادارة بعنوان القيادة الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للادارة العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.

45. عليّات، ص.(2004): ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
46. العيد، خ.(2009): ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، الجزائر
47. الغالبي، ط، وإدريس، و.(2007): الإدارة الإستراتيجية "منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
48. الفقهاء، س.(2001): ادارة معلومات العملاء ودورها في الاداء المؤسسي والميزة التنافسية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، العدد الاول، فلسطين.
49. القزاز، إ.(2015): ضبط الجودة النظرية والتطبيق، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
50. قنديل، ب.(2008): 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، فلسطين.
51. كبسه، ق.(2013): منظمات المجتمع المدني ودورها في تعزيز دور مفهوم المواطنة في فلسطين، جامعة النجاح، نابلس - فلسطين.
52. كحيل، إ.(2006): ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، فلسطين.
53. كحيلة، آ.(2010): الجودة وأنظمة الايزو، درا كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
54. كحيلي، ج.(2015): دور استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجزائر.
55. مجيد، س، والزيادات، م.(2015): ادارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
56. محرم، أ، وعماد، م.(2000): تكاليف الجودة مدخل الى التطوير والتحسين المستمر، مركز نور الايمان، القاهرة.
57. مخيمر، ع، جودة، ع، خشبة، ن، عبد القادر، ع، مطاوع، س.(2000): قياس الاداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، سلسلة ندوات ومؤتمرات 13، القاهرة.
58. المدهون، م.(2014): عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
59. مصطفى، أ.(2001): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، دار الكتب للنشر، القاهرة.
60. المواصفة القياسية الدولية آيزو 9001:2008، الاصدار الرابع، 2008.
61. الميحاوي، ق.(2006): ادارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

62. النوايسة، خ.(2003): اتجاهات العاملين في المصارف التجارية في الاردن نحو تطبيق بنود مواصفة الايزو 9001:2000 ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.
63. هيئة شؤون المنظمات الاهلية.(2017): أهليات، المنظمات الاهلية في فلسطين، العدد 1، فلسطين.
64. الوادي، م.(2012): ادارة الجودة الشاملة في منظمات الاعمال بين النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
65. الوردیان، م.(2013):علاقة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الصناعية الفلسطينية الحاصلة على شهادة الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

المراجع الاجنبية:

1. Brown, A. & Wiele, T. V. D.(1996). A Typology of Approaches to ISO Certification and TQM. Australian Journal of Management, Vol. 21. No 1 .
2. Cohen, Steven. (2005). Strategic planning in environmental regulation, Cambridge: MIT Press.
3. Evans J., and Lindsay M. (1996). The Management and Control of Quality. 3rd. ed., West Publishing Company, New York, 106 – 115.
4. Gibson, Charles H. (2004). Financial Reporting & Analysis: Using Financial Accounting Information, 9th ed, Ohio: Thomson SouthWestern.
5. Goetsch, David L, and Davis. (2014). Quality management Organizational Excellence, Introduction to Total Quality, 7th edition. Pearson Education International.
6. Herzallah, A. M., Gutiérrez-Gutiérrez, L. & Muñoz, J.F. (2014). Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: the case of the Palestinian industrial SMEs, Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 25. No 5-6, 635-649.
7. John McGee, Howard Thomas, David Wilso. (2005). Strategy analysis & practice, McGraw-Hill.
8. Juran, J.M. 1986. The quality trilogy. Quality Progress, Vol,19. No 8, 19 – 24
9. Kibe, Evelyn. & Kenneth, Wanjau (2014). The Effect of Quality Management Systems on the Performance of Food Processing Firms in Kenya. IOSR Journal of Business and Management, Vol.16. No 5, 61-72.
10. Mangula, Michael (2013). Effect Of Quality Management Systems (ISO 9001) Certification On Organizational Performance In Tanzania: A Case Of Manufacturing Industries In Morogoro. International journal of technology enhancements and emerging engineering research, Vol. 1. No1, 14 - 20.
11. Michael, Kwamega1. Dongmei Li, & Evans Brako Ntiamoah .(2015). Role of Total Quality Management (TQM) as a Tool for Performance Measurement in Small and Mediumsized Enterprise (SME'S) in Ghana. British Journal of Economics, Management & Trade, Article no.BJEMT.20806, Vol. 10. No 3, 1-10.
12. Morikawa, Mari, & Morrison, Jason (2004). Who Develops ISO Standards? A Survey of Participation in ISO's International Standards Development Processes. Pacific Institute for Studies in Development, Environment, and Security.

13. Prates ,Glaucia. (2014). Organizational Impacts due to ISO 9001 Certified Implementation on Brazilians Cardboard Companies. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 4 . No 5 , 500-514.
14. Santos, Gilberto & Millán, António (2013). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – the portuguese experience. International Journal for Quality Research, Vol 1, 71–86.
15. Saunders, M and Lewis, P and Thornhill, A. (2012), Research methods for business students -5th ed. Pearson.
16. Síria Barros, & Paulo Sampaio, & Pedro Saraiva (2014). Quality management principles and practices impact on the companies' quality performance. ICQ'14-Tokyo, Vol.1-5. NO 10-19, 10-22.
17. Stringham, Shand, H. (2004). Does Quality Management Work in the Public Sector?. Public Administration and Management: An Interactive Journal, Vol 1, 182 - 211.

مراجع الانترنت:

1. موقع مركز التجارة الفلسطيني "بالتريد" (2018)، فلسطين، (تاريخ الزيارة 2018/11/10).
(<https://www.paltrade.org>)

المقابلات الشخصية:

1. المدير التنفيذي لمؤسسة الهيدرولوجين (تشرين الثاني، 2018)، نظام الايزو، اتصال شخصي.
2. مدير اداري في الاغاثة الزراعية (تشرين الثاني، 2018)، نظام الايزو، اتصال شخصي.
3. ممثل الادارة للجودة في مؤسسة الهيدرولوجين (تشرين الثاني، 2018)، نظام الايزو، اتصال شخصي.
4. مدير وحدة المرأة في الاغاثة الزراعية (تشرين الثاني، 2018)، نظام الايزو، اتصال شخصي.
5. ممثل إدارة الجودة في مركز أبحاث الاراضي (تشرين الاول، 2018)، نظام الايزو، اتصال شخصي.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

أخي الكريم...أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي)، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية في جامعة القدس، وبناءً عليه يرجى الإجابة على فقرات الاستبانة بإهتمام وموضوعية، علماً بأن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً ومقدرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة /جميلة جميل الراعي

إشراف/ د. أحمد محمد حرزالله

تعليمات للمبحوثين:

✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.

✓ يرجى وضع إشارة (V) أمام الخيار الأكثر ملائمة بك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.

القسم الأول: البيانات الأساسية

يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، يرجى وضع إشارة (V) في الخانة التي تلائمك:

1. الجنس:

1.1 ذكر 2.1 أنثى

2. المؤهل العلمي:

1.2 دبلوم متوسط فأقل 2.2 بكالوريوس 3.2 دراسات عليا

3. المسمى الوظيفي:

1.3 مدير فاعلى 2.3 مساعد مدير 3.3 مسؤول وحدة

4.3 رئيس قسم 5.3 موظف

4. سنوات الخبرة:

1.4 أقل من 5 سنوات 2.4 من 5 - 10 سنوات 3.4 أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: مجالات الدراسة

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وذلك بوضع إشارة (V) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على المجالات الآتية:-

ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	أولاً: محور القيادة والتزام الإدارة العليا:

					1. تحظى الجودة باهتمام الإدارة العليا في المؤسسة.
					2. تسعى الإدارة الى تقديم التوجيه والتدريب للإسهام في فعالية نظام إدارة الجودة.
					3. تخصص إدارة المؤسسة جزء كافٍ من وسائلها في تحسين قدرات الموظف.
					4. توفر الإدارة المعدات التي تسمح بإنجاز الأعمال بشكل جيد.
					5. يعطى للموظفين فرصة لإبداء الرأي.
					6. يعطى للموظفين فرصة لتقديم آراء صحيحة ووجيهة حول عمل الآخرين.
					7. تخطط الإدارة العليا من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
					8. هناك شمولية في الاهداف التي تحددها الادارة للحصول على نظام جودة فعال داخل انظمة العمل.
					9. تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة بتطبيق متطلبات نظام الجودة.
					10. سياسة المؤسسة في تطبيق نظام الأيزو واضحة للعاملين.
					11. لدى المؤسسة فهم واضح لأولوياتها ومشاكلها الحالية.
					ثانياً: محور التركيز على متلقي الخدمة
					12. تقوم المؤسسة بتحديد حاجات متلقي الخدمة ورغباتهم بشكل مستمر .
					13. تستخدم استطلاعات رضا متلقي الخدمة في تحديد (متطلباتهم ورغباتهم).
					14. يتم الاستفادة من نتائج استطلاع رضا متلقي الخدمة في تحسين خدمات المؤسسة.
					15. تحافظ إدارة المؤسسة على متلقي الخدمة الحاليين.
					16. تسعى المؤسسة الى استقطاب متلقي خدمة جدد.
					17. يتخذ المدراء اجراءات ادارية تطويرية بناءً على ملخص شكاوى متلقي الخدمة.
					18. تتابع إدارة المؤسسة شكاوى متلقي الخدمة.
					19. تقدم المؤسسة الحلول المناسبة لشكاوي متلقي الخدمة.
					20. تتابع إدارة المؤسسة سياسات فعالة لأجل تلبية حاجات ورغبات متلقي الخدمة.
					ثالثاً: محور مشاركة العاملين
					21. توفر المؤسسة وصف وظيفي واضح لجميع الوظائف المصنفة فيها.
					22. تشرك المؤسسة الموظفين في عملية تحسين الجودة.
					23. يوجد لدى العاملين في المؤسسة خطة عمل واضحة تسهم برفع مستوى الجودة.
					24. تتبع المؤسسة دليل إجراءات عمل واضح للعاملين فيها.
					25. تغطي إجراءات العمل المتعلقة بنظام الجودة جميع نشاطات العمل.

					26. يتم تقييم أداء العاملين عند إجراء تدقيق الجودة من قبل الجهات المانحة للشهادة.
					27. يتم نشر الوعي بأهمية الجودة بين العاملين بشكل مستمر.
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	رابعاً: محور منهج العمليات وآلية اتخاذ القرارات
					28. تعتمد المؤسسة على منهجية علمية واضحة في عملية اتخاذ القرارات.
					29. توظف المؤسسة كافة إمكانياتها لتحسين جودة اتخاذ قراراتها الإدارية.
					30. تساند الإدارة العليا المبادرات الإبداعية الهادفة لتحسين الجودة.
					31. تتبع المؤسسة نهج تشاركي في عملية اتخاذ القرارات.
					32. تقوم المؤسسة بتعميم ونشر المعرفة بين العاملين لتنمية مهاراتهم.
					33. تنتهج المؤسسة سياسة العمل الجماعي في تقديم خدماتها واتخاذ قراراتها التطويرية.
					34. تتبع المؤسسة في سياساتها اللامركزية في العمل وتفويض الصلاحيات.
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	خامساً: محور التخطيط لنظام الجودة والتحسين المستمر
					35. تتبع المؤسسة منهج شمولي في عملية التخطيط.
					36. تضع المؤسسة أهدافاً للجودة وفق معايير نظام الجودة.
					37. تحدد المؤسسة الأدوات اللازمة لتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة.
					38. تتكون المواصفة الدولية ISO 9001:2008 من مجموعة من الوثائق الكثيرة.
					39. تقوم المواصفة الدولية ISO 9001:2008 على مجموعة نماذج تحقق فاعلية النظام.
					40. مكن نظام المواصفة الدولية ISO 9001:2008 المؤسسة من حل مشكلاتها بكفاءة.
					41. الحصول على شهادة المواصفة ISO 9001:2008 يحسن من أداء المؤسسة.
					42. تسعى المؤسسة من خلال تطبيق نظام المواصفة الدولية ISO 9001:2008 الى عمليات التحسين المستمر في اعمالها.
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	سادساً: محور تقييم الاداء
					43. تطبق المؤسسة عملية التقييم بشكل دوري في الوحدات الإدارية.
					44. تتحقق المؤسسة من رفع مستوى جودة العمل في وحداتها من خلال تعيين مراقب يتابع سير العمل.
					45. يتم إعداد تقارير لقياس انجاز العمل في الموعد المحدد.
					46. تعمل المؤسسة على تحديث اجراءات العمل بناءً على نتائج التقييم.

					47. يتم اشراك الموظفين في عملية تقييم ادائهم.
					48. يتم تزويد الموظفين بنتائج تقييم ادائهم.
					49. تعتمد المؤسسة نظام المكافآت بناءً على نتائج التقييم.
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	سابعاً: محور ضبط عدم مطابقة المخرجات
					50. تتبع المؤسسة إجراءات وقائية تجنباً لحدوث عدم مطابقة لخدماتها وفقاً للمعايير المحددة.
					51. تحدد المؤسسة أسباب حدوث الأخطاء في العمل ليتم معالجتها أولاً بأول.
					52. تتبع المؤسسة إجراءات عمل تساعد على اكتشاف الأخطاء بسرعة وتصحيحها.
					53. تدقق المؤسسة إجراءاتها التصحيحية حال حدوث عدم المطابقة في خدماتها بمنهجية علمية.

القسم الثالث: المعينات

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى المعينات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة بشكل فاعل، وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك على الفقرات التالية:

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
-------	---------	------------	-------	--------	-------	------------

					1. النمط الإداري للمؤسسة لا يسمح بتطبيق نظام الأيزو .
					2. قلة عدد الموظفين مقارنة بحجم العمل.
					3. وثقافة العاملين تعيق تطبيق نظام الأيزو .
					4. يؤدي تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 إلى زيادة الأعباء الوظيفية.
					5. استخدام نماذج متعددة لم تكن مستخدمة من قبل.
					6. يحتاج تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008 إلى استقطاب استشاريين للعمل في المؤسسة.
					7. فقدان بعض صلاحيات العاملين الإدارية جراء التطبيق.
					8. نقص البرامج التدريبية الخاصة بتطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008.
					9. نقص القيادات الإدارية القادرة على توجيه تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001:2008.
					10. وقت العمل غير كافي لتطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2008.
					11. التكلفة المالية العالية جراء تطبيق وتوفير احتياجات الحصول على الشهادة (استشاريين، تدقيق، إصدارالشهادة).
					12. عدم وعي الموظفين في المؤسسة لمعايير ومتطلبات الأيزو.
					13. عدم مواكبة المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة في تطبيق نظام الأيزو.

القسم الرابع: الأداء المؤسسي

يرجى قراءة كل عبارة في هذا القسم، وتحديد إلى أي درجة توافق على ما جاء فيها استناداً إلى واقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية، وذلك بوضع إشارة (V) في المكان المناسب الذي يمثل إجابتك:

الرقم	الفقرات	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
-------	---------	------------	-------	--------	-------	------------

					1. تعتمد المؤسسة مبدأ الإدارة التشاركية في نهج إدارتها.
					2. يشعر المنتفعون بالرضا عن خدمات المؤسسة.
					3. تسهم سياسات الموارد البشرية المطبقة في المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي.
					4. تحقق المؤسسة أهدافها المالية بكفاءة.
					5. لدى المؤسسة جهة خاصة بالبحث والتطوير.
					6. تسهم توجيهات الإدارة العليا في تحقيق مستويات الإنجاز المخطط.
					7. تتجح المؤسسة في تحفيز موظفيها نحو الإبداع في العمل.
					8. تحقق المؤسسة زيادة مقبولة في حصتها السوقية.
					9. تتجح المؤسسة في ابتكار أساليب جديدة لخدمة جمهورها.
					10. تستخدم المؤسسة قاعدة بيانات محوسبة متطورة لجمهورها .
					11. تشرك المؤسسة جمهورها في عملية تصميم خدماتها.
					12. تستقبل المؤسسة شكاوى متلقي الخدمات.
					13. تراعي المؤسسة متطلبات المجتمع في تقديم خدماتها.
					14. تجري المؤسسة استطلاعات لقياس رضا الجمهور عن خدماتها.
					15. تتجح المؤسسة في تخفيض التكاليف المالية بما لا يؤثر على جودة الخدمات.
					16. المؤسسة قادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الداخلية.

شاكراً لكم حسن تعاونكم



ملحق 2: دليل المقابلة بشكله النهائي

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة (ISO9001:2008) في
المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي

القسم الأول: البيانات الأساسية

1. الاسم:
2. المؤسسة:
3. المنصب الوظيفي:
4. التاريخ:

القسم الثاني: اسئلة المقابلة

السؤال الاول: هل ترى أن تطبيق الأيزو اضافة جديدة للعمل أم معوق؟ اذا كان إضافة جديدة كيف
وإذا كان معوقا لماذا؟

السؤال الثاني: هل تعتقد أن تطبيق نظام الأيزو متطلب ممول أم احتياج للمؤسسة أم نوع من التسويق
للمؤسسة؟

السؤال الثالث: هل هناك تدمر من الموظفين بعد تطبيق النظام؟

السؤال الرابع: هل أثر تطبيق النظام سلبا أو ايجابا على الأداء المؤسسي؟

السؤال الخامس: هل كان تطبيق النظام عبئا ماليا؟

السؤال السادس: هل يوجد ميزانية مخصصة لتطبيق النظام؟

السؤال السابع: هل لديكم مستشار خارجي للمساعدة في تطبيق النظام؟

السؤال الثامن: هل لديكم موظف خاص لمراقبة تطبيق النظام؟

السؤال التاسع: كم من المرات تم التدقيق على المؤسسة من قبل الشركة مانحة الشهادة؟

شاكراً ومقدرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة /جميلة جميل الراعي

إشراف/ د. أحمد محمد حرزالله



ملحق 3 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم
هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

" فعالية تطبيق معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي "

إشراف: د. أحمد حرز الله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحثة : جميلة جميل قاسم الراعي

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	المسمى الوظيفي
1.	د. عبد الوهاب الصباغ	أستاذ مساعد - جامعة القدس
2.	د. عزمي الأطرش	أستاذ مساعد - جامعة القدس
3.	د. عبد الرحمن التميمي	مدير عام- جمعية الهيدرولوجيين الفلسطينيين
4.	د. اياد خليفة	أستاذ مساعد - جامعة القدس
5.	د. بسام بنات	أستاذ مشارك- جامعة القدس
6.	د. سلوى البرغوثي	أستاذ مساعد-جامعة القدس
7.	د. رائد أسعد	أستاذ مساعد - كلية العلوم التربوية
8.	د. جواد شقير	أستاذ مساعد - جامعة القدس
9.	أ.صلاح الأحمد	ممثل الإدارة للجودة- اتحاد لجان العمل الزراعي
10.	أ. أدلين كراجة	مدير تنفيذي - اتحاد الجمعيات التعاونية الزراعية
11.	د.علي خواجه	أستاذ لغة عربية -جامعة بيرزيت
12.	د. مروان درويش	نائب رئيس -جامعة القدس المفتوحة للشؤون الادارية
13.	د. يوسف ابو فارة	عميد كلية العلوم الادارية القدس المفتوحة
14.	أ.د. ذياب جرار	أستاذ - جامعة القدس المفتوحة

ملحق 4 : المؤسسات الأهلية الخاصة بمجتمع الدراسة



1.مجموعة الهيدرولوجيين الفلسطينيين (PHG)

هي منظمة غير حكومية فلسطينية تعمل على تحسين فرص الحصول على خدمات المياه والصرف الصحي تأسست في عام 1987 كمؤسسة غير ربحية متخصصة مكرسة لتطوير وحماية الموارد

المائية والبيئية حيث تعد مرجعية ذات مصداقية لضمان التنمية المتكاملة والمستدامة لقطاع المياه والصرف الصحي.

اهدافها:

تمكين وتعزيز الحق في الوصول الفردي على المياه النظيفة والخدمات الكافية والمناسبة، ضمان المساواة، إشراك الفئات المهمشة خاصة النساء في صنع القرار، تعزيز مبادئ الحكم الرشيد وتحسين الأمن الغذائي في فلسطين.

2. اتحاد لجان العمل الزراعي (UAWC)

مؤسسة أهلية فلسطينية مستقلة غير ربحية تأسست عام 1986 بمبادرة مجموعة من المهندسين الزراعيين المتطوعين تتركز أولوياتها على تمكين المزارع/ة اجتماعيا واقتصاديا باتجاه تعزيز صموده/ها على ارضه/ا وتحقيق مبدأ السيادة على الغذاء، كما تعمل المؤسسة على تمكين المزارعين/ات من خلال تدخلات زراعية تنموية مستدامة والمساهمة في حماية الأرض وتقديم الدعم القانوني للمزارعين/ات في حالات أوامر المصادرة والارتقاء بالقطاع الزراعي من خلال تطوير السياسات الوطنية الداعمة لحقوق المزارعين حيث تتمثل رؤيته في مزارع فلسطيني صامد على أرضه، يكافح بفعالية من أجل حقوقه الوطنية، المعيشية والديمقراطية ضمن مجتمع فلسطيني حر، آمن غذائيا ويتمتع بالعدالة الاجتماعية

اهدافها:

تعزيز مقدره صغار المزارعين/ات على تحسين مستوى معيشتهم وتعزيز صمودهم، المساهمة في الحفاظ على المصادر الطبيعية وحمايتها، تعزيز قدرة الاتحاد للاستجابة للطوارئ والمتغيرات المختلفة وحماية حقوق المزارعين/ات والدفاع عنها وتفعيل دورهم الوطني.

3. المركز الفلسطيني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (ESDC)

مؤسسة أهلية فلسطينية غير ربحية تأسس عام 2003، يعمل على تنمية المجتمع الفلسطيني لا سيما الريف والفئات المهمشة، يتركز عمل المركز مع الجمعيات التعاونية بمختلف قطاعاتها ومع المؤسسات القاعدية ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي ومع الأسر المهمشة والعائلات الفقيرة ومع الأفراد من كلا الجنسين تتمثل رؤية المركز في مجتمع فلسطيني تعاوني يعتمد فيه الفرد اقتصاديا على ذاته ويتمتع بالعدالة الاجتماعية

أهدافه:

المساهمة في المساعي الوطنية لتحسين المستوى المعيشي وتحقيق الأمن الغذائي للفئات المستهدفة، زيادة قدرة مؤسسات المجتمع المدني على تقديم خدماته، إدماج النوع الاجتماعي وتعزيز مشاركته في العمليات والنشاطات التي يقدمها المركز على أسس من العدالة والمساواة و تمكين المركز من تعزيز الحوكمة على المستويات المختلفة ليكون أكثر فاعليه وكفاءة في الإدارة والإشراف.

4.مركز أبحاث الأراضي (LRCJ)

مؤسسة اهلية فلسطينية غير حكومية تأسست عام 1986 في القدس ولها فروع في الخليل ورام الله ونابلس، وتتلخص رسالة المركز في تعميق البحث العلمي والدراسات وتطوير التعاون والتنسيق بما يكفل تعزيز الصمود الفلسطيني على ارضه وحفظ حقوقه التاريخية والإنسانية في املاكه وتراثه وثقافته و ثرواته، وتطوير وتنمية المصادر البشرية والطبيعية.

يعمل المركز على توثيق انتهاكات الاراضي والمباني والزراعة والبيئة، واجراء ابحاث متخصصة في التربة وما يتعلق بها من خرائط غطاء وانظمة وتصنيفات، وتنفيذ مشاريع تطوير للارض والتربة والزراعة والبيئة، بالاضافة الى برامج توعية وتدريب

أهدافه:

الحفاظ على الحق الفلسطيني في الأرض والسكن والمصادر الطبيعية والتنمية بكل أشكالها كأساس للوصول للحق في الحرية والاستقلال الكامل، وذلك من خلال المراقبة الجادة والمستمرة للانتهاكات الإسرائيلية المتعلقة بمصادرة وتدمير الأراضي وهدم المنازل والاستيطان والإسهام في التنمية المجتمعية والتخفيف من حدة الفقر في المناطق الأكثر فقرا وتهميشا وبخاصة في الريف الفلسطيني.

5.الاعاثة الزراعية الفلسطينية (PAL-ARC)

مؤسسة وطنية تنموية تعمل لتنمية القطاع الزراعي وتعزيز صمود المزارعين والوصول الى الفئات الفقيرة والمهمشة واطرها، وحشد وتطوير طاقات سكان الريف لتمكينهم من السيطرة على مصادرههم، وذلك من خلال طاقم متميز ومتطوعين منتمين لمجتمعهم في اطار برامج ريادية وممارسات ادارية وفنية تركز فلسفة الإغاثة على النهوض بالقطاع الزراعي والقطاعات المرتبطة به

أهدافها:

خفض تكلفة الإنتاج الزراعي بشقيه الحيواني والنباتي، وزيادة إنتاجية وعائدية الحياة الزراعية بشكل تدريجي، تطوير آليات إدارة المصادر الطبيعية ووقف التدهور الحاصل فيها جراء الممارسات المستندة إلى الأسس غير السليمة مع غياب تطبيق فاعل لرقابة هذه المصادر وتعزيز قدرات المزارعين في

رصد وإدارة المخاطر المختلفة وتحسين مساهمتهم في منظومات الحماية ومنظومات الكشف المبكر عن هذه المخاطر وبما يعزز الإستقرار في قطاعات الإنتاج المختلفة.

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1.	الاستبانة بصورتها النهائية.....	123
2.	دليل المقابلة بشكله النهائي.....	129
3.	رسالة تحكيم الاستبانة.....	130

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	يوضح الفرق بين ادارة الجودة الشاملة و نظام ISO	33
1.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.....	53
2.3	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.....	53

53	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	3.3
54	توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات الخبرة.....	4.3
56	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008	5.3
56	مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور الاداء المؤسسي.....	6.3
57	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	7.3
60	مفتاح التصحيح الخماسي.....	1.4
	إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	2.4
61	إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	3.4
64	إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	4.4-أ
66	إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	4.4-ب
67	إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	5.4-أ
69	إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار منهج العمليات وإتخاذ القرارات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	5.4-ب
70	إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار منهج العمليات وإتخاذ القرارات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	6.4
72	إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	7.4
75	إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير	

	المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	
8.4	إجابات المبحوثين حول فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	77
9.4	إجابات المبحوثين حول المعوقات التي تحول دون تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	80
أ-10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	82
ب-10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	83
أ-11.4	إجابات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	84
ب-11.4	إجابات المبحوثين حول واقع الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة مرتبة تنازلياً.....	85
12.4	معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.....	91
13.4	معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار القيادة والتزام الإدارة العليا كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.....	92
14.4	معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار التركيز على متلقي الخدمة كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.....	93
15.4	معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار مشاركة العاملين كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.....	94

- 16.4 معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار منهج العمليات واتخاذ القرارات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.....
- 95 17.4 معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار التخطيط لنظام إدارة الجودة والتحسين المستمر كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.....
- 96 18.4 معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار تقييم الأداء كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.....
- 97 19.4 معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق معيار ضبط عدم مطابقة المخرجات كأحد معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة والأداء المؤسسي.....
- 98 20.4 معامل ارتباط بيرسون بين تأثير المعوقات على تطبيق فعالية معايير نظام المواصفات القياسية الدولية لإدارة الجودة ISO9001 وبين الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين.
- 99 21.4 نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو فعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بحسب متغير الجنس.....
- 100 22.4 المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بحسب المؤهل العلمي.....
- 102 23.4 نتائج إختبارات تحليل التباين (One way- ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....
- 102 24.4 نتائج إختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المؤهل العلمي وفق محور فعالية معايير ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية.....
- 103 25.4 المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفعالية تطبيق معايير المواصفة
- 104

	الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بحسب المسمى الوظيفي.....	
105	نتائج إختبارات تحليل التباين (One way- ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	26.4
106	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعديه لدلالة الفروق بين متوسطات متغير المسمى الوظيفي العلمي وفق محور الأداء المؤسسي للمؤسسات الأهلية....	27.4
107	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بفعالية تطبيق معايير المواصفة الدولية ISO 9001:2008 في المؤسسات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بحسب سنوات الخبرة.....	28.4
107	نتائج إختبارات تحليل التباين (One way- ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.....	29.4

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.3	نموذج الدراسة.....	59

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار
ب	الشكر والعرفان

ت	التعريفات.....	
ج	اختصارات الدراسة.....	
ح	الملخص بالعربية.....	
د	الملخص بالإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	
1	1.1 المقدمة.....	
3	2.1 مشكلة الدراسة.....	
3	3.1 مبررات الدراسة.....	
4	4.1 أهمية الدراسة.....	
5	5.1 أهداف الدراسة.....	
6	6.1 أسئلة الدراسة.....	
7	7.1 فرضيات الدراسة.....	
8	8.1 حدود الدراسة.....	
9	9.1 متغيرات الدراسة.....	
9	10.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	
10	11.1 هيكلية الدراسة.....	
11	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....	
11	1.2 المقدمة.....	
12	1.1.2 مفهوم الجودة.....	
13	2.1.2 مفهوم إدارة الجودة.....	
14	3.1.2 أنظمة إدارة الجودة.....	
15	4.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	
17	5.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة.....	
17	6.1.2 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	
19	7.1.2 تكاليف ضبط الجودة.....	
20	2.2 نظام ادارة الجودة و ISO.....	
20	1.2.2 سلسلة مواصفات ISO 9000.....	
21	2.2.2 نشأة ومفهوم المواصفة الدولية ISO 9000.....	
22	3.2.2 مبادئ نظام ادارة الجودة ISO 9000.....	

25	متطلبات نظام المواصفة القياسية الدولية ISO 9001:2008....	4.2.2
28	فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO 9000.....	5.2.2
28	خطوات تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001 والحصول على شهادة المطابقة.....	6.2.2
30	المعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق المواصفة الدولية ISO 9001.....	7.2.2
31	أسباب فشل المؤسسات في الحصول على فوائد تطبيق نظام ادارة الجودة ISO9001.....	8.2.2
32	الفرق بين ادارة الجودة الشاملة والمواصفة الدولية ISO 9001 والعلاقة بينهما.....	9.2.2
33	أنظمة الجودة في فلسطين.....	10.2.2
34	الاداء المؤسسي.....	3.2
35	أهمية قياس الاداء المؤسسي.....	1.3.2
36	معايير قياس الاداء المؤسسي.....	2.3.2
37	مفهوم المؤسسات الاهلية الفلسطينية.....	4.2
38	مراحل تطور المؤسسات الاهلية الفلسطينية.....	1.4.2
39	أنواع المؤسسات الاهلية الفلسطينية.....	2.4.2
40	الدراسات السابقة.....	5.2
40	المقدمة.....	1.5.2
40	الدراسات العربية.....	2.5.2
46	الدراسات الأجنبية.....	3.5.2
49	تعقيب عام على الدراسات السابقة.....	4.5.2
52	الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها.....	
52	المقدمة.....	1.3
52	منهج الدراسة.....	2.3
52	مجتمع الدراسة.....	3.3
53	عينة الدراسة.....	4.3
54	أداة الدراسة.....	5.3
55	صدق أداة الدراسة.....	1.5.3
56	ثبات أداة الدراسة.....	2.5.3

57إجراءات تطبيق الدراسة.....	6.3
58متغيرات الدراسة.....	7.3
58المتغيرات المستقلة.....	1.7.3
58المتغيرات التابعة.....	2.7.3
58المتغيرات الضابطة.....	3.7.3
59أساليب المعالجة الإحصائية.....	8.3
60 الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
60المقدمة.....	1.4
60النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
91النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
109 الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات	
109النتائج.....	1.5
112الاستنتاجات.....	2.5
115التوصيات.....	3.5
116المقترحات البحثية.....	4.5
117 المراجع	
134 فهرس الملاحق	
135 فهرس الجداول	
139 فهرس الاشكال	
140 فهرس المحتويات	