



معهد التنمية المستدامة
عمادة الدراسات العليا

نحو تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة
الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها

سونيا حسام يعقوب الجندي

رسالة الماجستير

القدس - فلسطين

1434هـ - 2013م

نحو تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة
الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها

إعداد:

سونيا حسام يعقوب الجندي

بكالوريوس أنظمة المعلومات الحاسوبية - جامعة القدس المفتوحة -
الخليل

المشرف: الأستاذ الدكتور سمير أبو زيد

قدمت هذه الرسالة استكملاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج بناء
مؤسسات وتنمية الموارد البشرية المستدامة / عمادة الدراسات العليا
/جامعة القدس

1434هـ - 2013م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

نحو تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة
نظر مديريها وموظفيها

اسم الطالب: سونيا حسام يعقوب الجندي
الرقم الجامعي: 812505

المشرف الرئيسي: الدكتور سمير أبو زيد

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2013\5\18 من لجنة المناقشة المدرجة أسماءهم وتواقيعهم:

1	رئيس لجنة المناقشة	د. سمير أبو زيد	التوقيع.....
2	ممتحناً خارجياً	د. سهيل سلطان	التوقيع.....
3	ممتحناً داخلياً	د. عبد الوهاب الصباغ	التوقيع.....

القدس - فلسطين

1434هـ - 2013م

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد. إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب.. إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة.. إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم.. إلى القلب الكبير (والدي العزيز).

إلى ملاكي في الحياة.. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمه الحياة وسر الوجود.... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى الحبايب... إلى من أروضعتني الحب والحنان..... إلى رمز الحب وبلسم الشفاء.. إلى القلب الناصع بالبياض (والدتي الحبيبة).

إلى من أرى التفاؤل بعينهم.. والسعادة في ضحكته م.. إلى شعله الذكاء والنور.. إلى الوجوه المفعمة بالبراءة وبمحببتكم أزهرت أيامي وتفتحت براعمي للغد.. إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي).

إلى توأم روحي ورفيقة دربي.. إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة.. إلى الروح التي سكنت روحي (أختي الغالية).

والآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتتطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني (أهلي وأصدقائي).

سونيا حسام يعقوب الجندي

إقرار

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة بأستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

سونيا حسام يعقوب الجندي

التاريخ: 18/ 5 / 2013

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والحمد لله على خير من أثنى على ربه، وتقرب إلى لطفه، معدن الخير والكمال الإنساني سيدنا محمد أفضل الصلاة والسلام عليه وعلى آله وصحبه.

"كن عالماً.. فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس ممثلة بإدارتها ودوائرها، وإلى عمادة الدراسات العليا ومعهد التنمية المستدامة لما قدموه من عون ومساعدة لإتمام هذا البحث.

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتي الأفاضل وأخص بالشكر والتقدير: الدكتور سمير أبو زنيد والذي أشرف على هذه الدراسة، ولم يأل جهداً إلا وبذله من أجل إنجاز هذا العمل فكان نعم المرشد بنصائحه وتوجيهه. كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى المحكمين الأفاضل والذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة ولجنة المناقشة .

كما أنني أتوجه بخالص الشكر لكل من علمنا التفاؤل والمضي إلى الأمام، إلى من راعانا وحافظ علينا، إلى من وقف إلى جانبنا عندما ضللتنا الطريق وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث والذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا وإلى من زرعو التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر والتقدير .

والتوجه بالشكر أيضاً إلى كل من لم يقف إلى جانبنا، ومن وقف في طريقنا وعرقل مسيرة بحثنا، وزرع الشوك في طريق بحثنا فلولا وجودهم لما أحسنا بمتعة البحث، ولا حلوة المنافسة الإيجابية، ولولاهم لما وصلنا إلى ما وصلنا إليه فلهم منا كل الشكر.

الباحثة

سونيا حسام يعقوب الجنيدي

مصطلحات الدراسة

سوف نستعرض فيما يأتي التعريفات الخاصة بمصطلحات هذه الدراسة:

التعريفات النظرية:

- الإدارة** : يعرف على أنه تحديد أهداف المنظمة المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من أجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة (الشبلي والنسور، 2009).
- الجودة** : تعرف على أنها تحديد رضا العميل ومستوى الإشباع الذي تحققه السلعة أو الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة التي تمثل محرك المنظمة في إحراز الميزة التنافسية (الطائي وقداة، 2008)
- الشاملة** : وهي أنها تشمل جميع الموظفين والأقسام في المنظمة، مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن تحقيق التسليم الجيد للقيمة إلى العميل (الغزاوي، 2005).
- إدارة الجودة** : مجموعة الأعمال الإدارية الشاملة التي تؤدي إلى تحقيق سياسة الجودة (ابو شيخة، 2000).
- نظام الجودة** : نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الاحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء (حمود، 2000).
- الجودة الشاملة** : وهي طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد نظام يقوم على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ وعلى التحسين المستمر في العمليات التي تفوق توقعات العملاء (ابو شيخة، 2000).
- إدارة الجودة الشاملة** : منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة (الشبلي والنسور، 2009).
- ISO** : لا تمثل هذه الحروف الثلاثة الحروف الأولى للمنظمة بل إنها مأخوذة من الكلمة اليونانية ISOS ومعناها متساوي بالإضافة إلى أوائل الكلمة isonomy تعني تساوي الناس أمام القانون (الكردي، 1998).

المنظمة : وهي عبارة عن تنظيم اجتماعي رسمي راسخ وثابت، يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به، ثم يعالجها بغرض إنتاج نوع من المخرجات، ويركز على ثلاثة عناصر هي: رأس المال والعمالة، والإنتاج، والمنتجات والخدمات (الشرابي، 2008).

المنظمات الأهلية : وهي عبارة عن تنظيمات أو منظمات غير ربحية تهدف إلى خدمة بعض الفئات العامة في المجتمع، ويتم تمويلها بوساطة مساهمات الناس ومن خلال الحصول على بعض المنح والمساعدات الداخلية والخارجية (أبو النصر، 2004).

التعريفات الإجرائية:

آلية العمل : عرفت الباحثة آلية العمل بأنه تسلسل طبيعة عمل المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وترابط العمليات والمهام مع بعضها البعض.

التقسيمات الجغرافية : عرفت الباحثة جنوب الضفة الغربية محافظتي الخليل وبيت لحم في فلسطين.

بيت لحم : مدينة فلسطينية تقع في الضفة الغربية التابعة لدولة فلسطين على بعد حوالي 10 كم جنوب القدس.

الخليل : مدينة فلسطينية ومركز محافظة الخليل تقع في الضفة الغربية التابعة لدولة فلسطين على بعد حوالي 35 كم جنوب القدس وتعتبر من أكبر المدن الفلسطينية من حيث السكان و المساحة بعد مدينة غزة.

الضفة الغربية : وهي عبارة عن مصطلح يطلق على مجموعة من المحافظات الفلسطينية وهي جنين، طوباس، طولكرم، نابلس، قلقيلية، سلفيت، رام الله والبيرة، اريحا، القدس، بيت لحم، الخليل.

قائمة المختصرات

فيما يأتي المختصرات التي تم سردها في هذه الدراسة وهي:

الاختصار	البيان	المعنى
ISO	International Organization for Standardization	نظام الأيزو
TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
NGOS	Non-governmental Organization	المنظمات الأهلية الفلسطينية
SPSS	Statistical Package of Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية ومعوقات تطبيقها وذلك من أجل التعرف على معايير تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية. ومن المبررات التي أدت إلى إجراء هذه الدراسة هو أن المنظمات الأهلية تواجه العديد من المشاكل والتحديات الداخلية و الخارجية والتي تؤثر سلبياً على أدائها وتطويرها واستدامتها.

أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين 2010\9 - 2013\1. وقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي وذلك لملائمته لمشكلة الدراسة، واستخدمت الباحثة الإستبانة كأداة بحث رئيسية وتم توزيعها بطريقة العينة الطبقية العشوائية على مدراء وموظفي المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية (الخليل وبيت لحم) والبالغ عددها 160 مدير وموظف، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة هو أن معظم المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال حيث بينت الدراسة أن واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها كان عالية جداً . إضافة إلى أن هناك بعض المعوقات الداخلية و الخارجية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية حيث بينت الدراسة أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية كانت بدرجة متوسطة . كما بينت الدراسة أيضاً أن هناك معايير هامة وضرورية تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية حيث بينت هذه الدراسة أن المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت بدرجة عالية . إضافة أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية ضمن المعايير التالية: الاهتمام برسالة المنظمة، والتغذية الراجعة، والثقافة التنظيمية للمنظمة، وتحليل حوسبة المعلومات، والتركيز على موضوع رضا الجهات المستفيدة، والاهتمام بعملية التدريب، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والتحسين المستمر والتطوير، تلاه الاهتمام بموضوع القيادة في المنظمة، والتخطيط للموارد البشرية، وإدارة العمليات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها بناءً على سنوات الخبرة ويعود ذلك إلى الخبرة العملية. إضافة

إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معايير تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها بناءً على سنوات الخبرة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت لها الباحثة من خلال التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية و معايير تعزيز تفعيل تطبيقها هي: ضرورة توعية الموظفين بمدى أهمية تطبيق وتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. إعادة هيكلة المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية بما يضمن تحديد الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف والمسؤوليات والصلاحيات اللازمة لكل وظيفة بشكل واضح ودقيق، ضرورة تجديد التراخيص الخاصة بالمنظمات الأهلية أولاً بأول و اتخاذ الإجراءات اللازمة للمنظمات المخالفة، تقديم الدعم المادي والمعنوي لهذه المنظمات لتساعدها في تنفيذ خططها، إعداد وتنفيذ برامج توعية وتدريب مكثفة وتنظيم ورش عمل في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئه وأفكاره والفوائد المتوقعة عند تبنيه بالشكل الصحيح وأن توجه هذه البرامج لكافة المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية. إضافة إلى قيام جهات ذو الاختصاص بتعميم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية وتفعيلها.

Towards a Proposed Model for Activation of TQM in NGOs in Southern West Bank From the Viewpoint of Directors and Employees

Sonia Hossam Yakoub AL-Junaidi By:

Supervision: Dr. Samir Abu Zneid

Abstract

This study aimed to identify the reality of TQM in NGOs in the southern West Bank and constraints applied in order to identify the criteria for activating the application of TQM in NGOs southern West Bank. It reasons that led to the conduct of this study is that NGOs face many problems and internal and external challenges which adversely affect the performance, development and sustainability.

This study was carried out during the period between 9 \ 2010-1 \ 2013. The researcher used to study the descriptive approach so as to suitability to the problem of the study, the researcher used the questionnaire as a research tool key and distributed a sample stratified random managers and staff of NGOs in the southern West Bank (Hebron and Bethlehem) shares of 160 director and staff, and has statistical treatment of the data using the program SPSS statistical packages.

Among the most important results that have been reached in this study is that most of the NGOs in the southern West Bank are applying TQM effectively in terms of the study that the reality of TQM in NGOs southern West Bank from the viewpoint of its managers and employees was very high. In addition to that there are some internal and external constraints which prevent the application of TQM in NGOs south of the West Bank, where the study showed that obstacles to the application of TQM in the NGO southern West Bank was moderately. The study also showed that there is an important and necessary standards promote the implementation of TQM in NGOs south of the West Bank, where this study showed that the standards that promote the application of TQM was a high degree. Add the importance of the application of TQM in NGOs southern West Bank within the following criteria: pay attention to the message the organization, and feedback, and organizational culture of the organization, and analysis of computerized information, and to focus on the satisfaction of the beneficiaries, and attention to the process of training, and strategic planning for quality, continuous improvement and development, followed by the attention the subject of leadership in the organization, and planning for human resources, operations management, and participation in decision-making, and attention to a system of incentives and rewards. The results of the study also noted that there were statistically significant differences in obstacles to the application of TQM in NGOs southern West Bank from the viewpoint of its directors and employees based on years of experience and is due to practical experience. In addition to the presence of statistically significant differences in the criteria for activating the application of TQM in the NGOs of the West Bank from the viewpoint of its directors and employees based on years of experience.

Among the most important recommendations reached by a researcher through identifying constraints apply TQM in the civil society organizations and standards promotes activation of application are: the need to educate employees about the importance of the application and activation of TQM in the organization. Restructuring of administrative levels in the civil organizations in the southern West Bank including ensures that description and functional specifications of functions, responsibilities and powers necessary for each function in a clear and precise, the need to renew licenses for organizations of civil-you-go and take the necessary measures to organizations violation, provide moral and material support to these organizations to assist them in the implementation of their plans, preparation and implementation of education programs and intensive training and organizing workshops work in the field of application of TQM principles and ideas and the expected benefits when properly adopted and direct these programs to all levels of management in NGOs in the southern West Bank. In addition to the points with jurisdiction circulate the application of TQM in NGOs and activated.

الفصل الأول

1.1 مقدمة

إن التقدم يسير اليوم في خطوات متسارعة نتيجة التطور العلمي وظهور أنظمة متطورة في المنظمات الفلسطينية ; وكل ذلك جعل أغلب المنظمات تتوجه نحو تبني أنظمة إدارية جديدة تركز على الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ; وذلك لأن الجودة تؤدي دوراً فاعلاً ومميزاً في نجاح أو فشل هذه المنظمات في المجتمع. إذ أن الجودة بمفهومها الجديد لا تعني إتقان العمل بصورة صحيحة فقط ولكن كيفية إدارته بأفضل الطرق وبما يحقق أهداف المنظمة.

ومع تزايد الاهتمام بالجودة والتطورات التكنولوجية الهائلة في العملية الإدارية يبقى موضوع الجودة من أهم الموضوعات الحيوية في بيئة الأعمال لذا أصبح اهتمام كافة المنظمات الأهلية كبيراً بالجودة من أجل الوصول بالخدمة إلى مستوى عال من الجودة وتطويرها بشكل مستمر بالإضافة إلى زيادة فاعلية المنظمة وخلق سمعة جيدة لها في المجتمع المدني علاوة على تحسين العلاقات الداخلية مع الموظفين والعلاقات الخارجية مع الأطراف الأخرى التي لها علاقة بالمنظمة. وذلك مع توفر نظام عمل موثوق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً لأي عمل متقن وخاصة في مجال الشركات والمنظمات , في حين أن الدول المتقدمة تطبق إدارة الجودة الشاملة لتضمن خدمة غير متذبذبة وانضباطاً إدارياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز من خلال ضبط وتطوير النظام الإداري، وضبط الشكاوى ووضع الحلول المناسبة لها، وزيادة الكفاءة، ورفع مستوى الأداء، والتعاون والتكامل بين جميع الإداريين في المنظمة، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمنح الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي.

لقد أجريت عدة دراسات حول إدارة الجودة الشاملة في كافة القطاعات والميادين وشملت الجامعات، والمدارس، والشركات الصناعية والإنتاجية والمستشفيات... الخ، مثل دراسة (عبدالله، 2010) (قصراوي، 2010) (السويطي، 2006)، مع العلم بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة ظهر بشكل واضح وكامل في ميدان الصناعة والاقتصاد ولم تجر دراسات حول دور وأهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمنظمات الأهلية أو أية دراسة حول ابتكار نماذج لتفعيلها (في حدود علم الباحثة). وبناءً لما للمنظمات الأهلية من أهمية بالغة الكبر في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة كان لا بد من إجراء دراسة لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية. ويعتبر هذا أهم دافع لإجراء هذه الدراسة.

2.1 مبررات الدراسة

تنبثق مبررات هذه الدراسة على ما يأتي:

1. إن المنظمات الأهلية تواجه العديد من المشاكل والتحديات الداخلية و الخارجية والتي تؤثر سلبياً على أدائها وتطورها واستدامتها، وعليه فهي بحاجة إلى نظام إداري فعال لمعالجتها ومن الأنظمة الادارية الفعالة هو نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أحد العلوم الإدارية. وهذا بالضبط ما دفع الباحثة إلى إجراء دراسة حول تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية من أجل التوصل إلى نتائج إيجابية لتطوير عمل المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.
2. محاولة تغيير الاعتقاد السائد بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاص فقط بالقطاع الخاص وليس هناك ترابط بينه وبين المنظمات الأهلية من ناحية العمليات والإجراءات.
3. تسليط الضوء على إدارة الجودة الشاملة وإظهار مدى عمق دورها وأهميتها لإدارات المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وما تحققه من فعالية في أداء عملها.
4. مساهمة الباحثة في وضع دراسة علمية تساعد المنظمات الأهلية في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية من خلال تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة .

3.1 مشكلة الدراسة

تسعى معظم المنظمات الأهلية إلى تحقيق أهدافها والى تحسين وضعها ومكانتها في البيئة الداخلية والخارجية من خلال تطوير أنظمة العمل التي تقوم بها , ومن أجل تحقيق ما تسعى إليه فكان لابد لها من تطبيق إحدى الأنظمة الإدارية الحديثة , ومن هذه الأنظمة إدارة الجودة الشاملة , ومن أجل اتباع الأساليب العلمية الحديثة; لابد من تطابق هذه الأساليب مع آلية عمل المنظمات الأهلية , وهذا ما سوف تحققه هذه الدراسة وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ماهي معايير تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرا المدراء و الموظفين ؟

4.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال حاجة المنظمات الأهلية الماسة إلى نظام إداري فعال لتنميتها وتطويرها ، فللمنظمات الأهلية دور كبير في تنمية المجتمع في كافة مجالاته وباعتبار أن إدارة الجودة الشاملة توفر نظام اداري فعال في مجالات الأعمال الإدارية المختلفة كان لابد من العمل على تفعيل تطبيقه في المنظمات الأهلية . كما وأن هذه الدراسة لها أهميات في جوانب أخرى وهي على النحو الآتي:

1.4.1. أهمية الدراسة من الناحية العملية التطبيقية:

تسهم هذه الدراسة في زيادة الوعي لدى مديري وموظفي المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية ورفع مستوى الأداء من خلال التعرف على معايير إدارة الجودة الشاملة ومدى أهميتها ودورها في رفع كفاءتها وجودة أدائها, كما وتساعد الإدارة والموظفين في اتخاذ القرارات التي تتوافق وأهدافها والتي تحقق تنمية المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية خاصة وبفلسطين عامة. إضافة إلى حصول المنظمات الأهلية على الميزة التنافسية , وهي بحاجة ماسة لتنمية اقتصادية واجتماعية لما يترتب عليه من تنمية شاملة ومنكاملة.

2.4.1. أهمية الدراسة من الناحية العلمية:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية في كونها من أوائل الدراسات في مجال تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية في الضفة الغربية من خلال أنموذج خاص بآلية عملها في حدود علم الباحثة كما وتأمل الباحثة أن تضيف هذه الدراسة شيئاً مفيداً للعلوم الإدارية وتسهم في أن تكون مقدمة لدراسات علمية متخصصة لاحقاً للجامعات.

3.4.1. أهمية الدراسة بالنسبة للباحثة:

تسهم أهمية هذه الدراسة في عملية الربط مابين معايير إدارة الجودة الشاملة وآلية عمل المنظمات الأهلية. بالإضافة إلى التعمق في فهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المنظمات الأهلية ; حيث أن الباحثة تعمل في إحدى هذه المنظمات. كما أن الدراسة تعد استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة /تخصص بناء المؤسسات والموارد البشرية / كلية الدراسات العليا /جامعة القدس.

4.4.1. أهمية الدراسة بالنسبة للجهات المسؤولة عنها و الممولة لها:

تكمن أهمية هذه الدراسة بتسهيل عملية الرقابة الادارية و المالية على المنظمات الأهلية من قبل الجهات المعنية وذو الاختصاص، إضافة إلى مساعدتهم في وضع السياسات و القوانين و الخطط الاستراتيجية للمنظمات الأهلية بحيث تكون الجودة إلى المعيار الرئيسي لهم وبالتالي تحقيق أهدافهم على أكمل وجه وهي تنمية وتطوير المنظمات الاهلية بشكل مستمر ومتواصل. إضافة إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من التمويل المالي للمشاريع التنموية الخاصة بالمنظمات الأهلية وذلك بسبب مصادقية وشفافية المنظمة.

5.1 أهداف الدراسة

الهدف العام: تهدف هذه الدراسة تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها.

ويتفرع عن هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية وهي على النحو التالي:

1. التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها.
2. التعرف إلى المعوقات الداخلية والخارجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها.
3. التعرف إلى معايير تعزيز تطبيق وتفعيل إدارة الجودة الشاملة لدى المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها.
4. التعرف على معايير تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها.
5. تحديد أثر متغيرات كل من الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، على مدى تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها.

6.1 أسئلة الدراسة

تتمحور أسئلة الدراسة في الآتية:

1. ما واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها ؟
2. ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها ؟
3. ما المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها؟
4. كيف يمكن تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها ؟

7.1 فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

8.1 حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المنظمات الأهلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية (تحديداً في محافظتي الخليل وبيت لحم).

الحدود الزمانية: سوف تجرى الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين 1/2013-9/2010.

الحدود الموضوعية: سوف يتم التركيز في هذه الدراسة على الأساليب والطرق المتبعة في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومدى واقع وتأثير إدارة الجودة الشاملة في كيفية عملها وذلك من أجل اقتراح أنموذج لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.

الحدود البشرية: اقتصر نطاق هذه الدراسة من حيث الأشخاص على مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية وموظفيها (274 منظمة أهلية في كلا المحافظتين) (فلسطين، وزارة الداخلية الفلسطينية، 2011).

9.1 محددات الدراسة

واجهت الباحثة العديد من الصعوبات أثناء إجراء الدراسة وهي على النحو الآتي:

1. ضعف المراجع الخاصة بالمنظمات الاهلية في حدود علم الباحثة.
2. عدم تعاون وتذمر بعض أفراد عينة الدراسة في ذلك بسبب كثرة عدد فقرات الإستبانة.
3. وجود عدد من المنظمات الأهلية ليس لها مدير وهناك عدد من المنظمات ليس فيها موظفين وأعمالها لا تكاد تذكر.
4. قلة البيانات والمعلومات حول أساليب وطرق عمل المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.
5. انتشار العينة في مواقع جغرافية متباعدة.
6. تم استثناء المنظمات الأهلية الأجنبية من مجتمع الدراسة؛ وذلك بسبب أن المنظمات الأهلية الأجنبية الموجودة في فلسطين ما هي إلا فروع لمنظمات دولية لها سياساتها واعتقاداتها وإداراتها الخاصة بها وقد تكون أجنبية.

7. لم يتم التطرق في البحث إلى الأبعاد الاقتصادية والقانونية والشرعية الخاصة بالمنظمات الأهلية إلا في حدود ما تطرق إليه البحث.
8. عدم توفر قاعدة بيانات لكافة المنظمات الأهلية الفعالة في جنوب الضفة الغربية.
9. تم استناد النتائج والتوصيات بناءً على تحليل أداة البحث وعلى خبرة الباحثة العلمية والعملية الخاصة في نفس مجال موضوع البحث .

وتم التغلب على هذه المحددات من خلال ما يأتي:

1. لجأت الباحثة إلى مدير البرنامج في جامعة القدس لدعمها وتسهيل مهمتها في المنظمات الأهلية من خلال كتاب يرسل إلى المنظمات الأهلية .
2. استخدمت الباحثة علاقاتها ومعارفها الشخصية في التعرف على المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية لكونها تعمل في نفس القطاع والمجال تقريباً.
3. لجأت الباحثة إلى نص قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية الفلسطينية لمساعدتها بتوضيح آلية عمل المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.
4. تم اعتماد قائمة المنظمات الأهلية من قبل وزارة الداخلية الفلسطينية فقط.

10.1 تصميم الرسالة وهيكلتها

تحتوي هذه الدراسة على عدة بنود وهي على النحو الآتي:

- الفصل الأول:** ويتضمن الإطار العام للدراسة، مبررات الدراسة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة وفرضياتها، حدود ومحدداتها، استعراض عام لفصول الدراسة.
- الفصل الثاني:** اشتمل على الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة وعلى آلية عمل المنظمات الأهلية، واشتمل أيضاً على الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة.
- الفصل الثالث:** وقد احتوى على المنهجية التي استخدمت في هذه الدراسة، أدوات الدراسة، إجراءات الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، خصائص عينة الدراسة، طرق المعالجة الإحصائية للبيانات.
- الفصل الرابع:** احتوى هذا الفصل على التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها وعلى نتائجها وعرض لمناقشة هذه النتائج وبيان العمليات الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة.
- الفصل الخامس:** يتضمن هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ويتضمن عددًا من التوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، والدراسات السابقة التي اهتمت بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية، كما تتطرق الباحثة إلى الخلفية النظرية للمواضيع المرتبطة بهذه الدراسة.

1.2 المقدمة

إن دراسة إدارة الجودة الشاملة والغور في ثناياها يتطلب أولاً التعريف بما هو الموضوع الذي تنصب عليه وتتمحور حوله موضوع الجودة. كما ويهدف هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على ما هي الجودة وجوانبها من حيث أبعادها وكافة المواضيع المرتبطة بها، إضافة إلى التعرف على المجتمع المدني وأبعاده ومنظّماته والتعرف على المنظمات الأهلية وخصائصها وأقسامها وأهميتها وقوانينها الفلسطينية ودورها في المجتمع المدني.

2.2 مفهوم الجودة Concept of the Quality

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعي (النوعية الجيدة) أو (الخامة الأصلية) ويقصد بها الكيف عكس الكم الذي يعني بالعدد. (الغزاوي، 2005).

وبناءً على ما سبق فإن الجودة: تتعلق بمنظور المستفيد وتوقعاته وذلك بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة مع التوقعات المرجوة من هذا المنتج أو الخدمة وبالتالي يمكن الحكم من خلال منظور المستفيد بجودة أو رداءة ذلك المنتج أو الخدمة؛ فإذا كان المنتج أو الخدمة تحقق توقعات المستفيد فإنه قد أمكن تحقيق مضمون الجودة (مجيد والزيادات، 2007).

3.2 ضبط الجودة Quality Control

وهي عبارة عن عملية بعدية بالنسبة للمنتج أو الخدمة، هدفها اتخاذ إجراء معين بالنسبة للمنتجات أو الخدمات التي تبين بعد الفحص والتدقيق أنها ليست بالمستوى المطلوب. وقد يكون هذا الإجراء رفض أو قبول المنتجات أو الخدمات حيث يتبين بعد ذلك إجراءات معينة لمعرفة أسباب هذا الفشل وتوصيات لتصحيحه ويكون هذا الإجراء قبلي أي قبل عملية الإنتاج وقبل تقديم الخدمة (مجيد والزيادات، 2007).

ولابد من التمييز هنا بين عملية ضبط الجودة وعملية ضمان الجودة حيث أن الأولى هي مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج لمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى إجراء تعديل على المنتج أو الخدمة لكي تصبح أكثر اتفاقاً مع المواصفات المرسومة. أما ضمان الجودة فهي عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت الصحيح والمناسب للتأكد من أن الجودة المرغوبة ستحقق بغض النظر عن كيفية تحديد معايير هذه النوعية (الطائي وقداة، 2008).

4.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management

هناك تعاريف عديدة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فقد سئل رائد الجودة الدكتور ديمنج عنها فأجاب بأنه لا يعرف وذلك دليلاً على شمول معناها ولذا فكل واحد منا له رأيه في فهمها وبحصاد نتائجها ولعل من أبرز مفاهيمها:

عرف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها تأدية العمل الصحيح على نحو صحيح من الوهلة الأولى مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء (مجيد والزيادات، 2007).

عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع الموظفين بدافع مستمر للتطوير (العزاوي، 2005).

إدارة الجودة الشاملة: هي التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للمستفيد أو للعملية ; وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندين في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات المستفيد (الشبلي والنسور، 2009).

5.2 نماذج إدارة الجودة الشاملة:

يعود الفضل في الحديث عن إدارة الجودة إلى مساهمات العديد من العلماء الأمريكيين واليابانيين الذين بذلوا طاقات هائلة في دراسة الجودة ومنهم: (قشطة، 2011)

1. إدوارد ديمينج W.EDWARD DEMING
2. جوزيف جوران Joseph Juran
3. فيليب كروسبي Philip Crosby
4. كوروا اشيكواو Kaoru Ishikawa
5. مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige

6.2 أهمية الجودة

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المستفيد أو مستوى المنظمة على اختلاف أنشطتها أو على المستوى الوطني للبلاد وتتحصر أهمية الجودة فيما يأتي: (علوان، 2009).

1. سمعة المنظمة.
2. المسؤولية القانونية للجودة.
3. المنافسة العالمية.
4. حماية المستفيد.
5. التكاليف وحصّة السوق.

7.2 أهداف الجودة الشاملة وفوائدها

1.7.2 إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو:

تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين وكسب رضهم (الشبلي والنسور، 2009).

2.7.2 الفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (مجيد والزيادات، 2007)

1. هناك فوائد عديدة تجنيها المنظمات من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومن هذه الفوائد.
2. خفض التكاليف : إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
3. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للمستفيد: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للمستفيد قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على المستفيد.
4. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة المستفيدين، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.
5. خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
6. إشراك جميع الموظفين في التطوير.
7. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
8. تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للمستفيدين.
9. إيجاد ثقافة تركز بقوة على المستفيدين.
10. تحسين نوعية المخرجات.
11. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
12. تحسين الربحية والإنتاجية.
13. تعليم الإدارة والموظفين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
14. تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق لا المشاعر.
15. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

16. تقليل المهام عديمة الفائدة ومن العمل المتكرر.
17. زيادة القدرة على جذب المستفيدين والإقلال من شكاويهم.
18. تحسين الثقة وأداء العمل للموظفين.
19. زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

8.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتباين آراء الباحثين (إدوارد ديمنج، جوزيف جوران، فيليب كروسبي....) في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يأتي: (العزاوي، 2005).

1. التخطيط الاستراتيجي.
2. الإسناد والدعم.
3. مشاركة الموظفين في العمليات.
4. التحسين المستمر للعمليات والجودة.
5. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
6. تحقيق رضا المستفيدين.
7. التدريب والتطوير.
8. التركيز على المستهلك.
9. التركيز على العملية.
10. التزام الإدارة العليا.
11. إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.
12. مشاركة الموردين.
13. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
14. مسؤولية الجودة.
15. النظرة التكاملية للمنظمة.
16. معلومات التغذية العكسية.

9.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يأتي: (الزهدي، 2008).

1. حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة.
2. عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة لهذا المجال.
3. تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. الاعتقاد الخاطئ لدى بعض الموظفين بعدم حاجتهم إلى التدريب.
5. اتباع الأسلوب الدكتاتوري أو الاتوقراطي في الإدارة.
6. تشدد المديرين في تفويض صلاحيات الموظفين.
7. عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.
8. توقع النتائج السريعة للفوائد التي تجنيها المنظمة من جراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
9. عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.
10. عدم وجود الانسجام بين أعضاء فريق العمل أو بين فريق العمل مع بعضهم.
11. التأخر في إيصال المعلومات عن الإنجازات التي يحققها الموظفون والفرق في الوقت المناسب (العزاوي، 2005).
12. عجز الإدارة العليا عن توضيح التزامها بإدارة الجودة الشاملة.
13. عجز الإدارة الوسطى عن تفهم الأدوار الجديدة لنمط قيادة الجودة الشاملة وشعورهم المهتد بأن فلسفة الجودة الشاملة ستفقد الموظفين قوتهم في إنجاز العمل.
14. تشكيل فرق عمل كثيرة.
15. تبني برامج ممتازة للجودة دون إجراء تعديلات عليها بما ينسجم مع خصائص المنظمة.
16. ضعف الربط ما بين أهداف الجودة والعوائد المالية.

10.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا النظام في المنظمات حتى يمكن إعداد الموظفين على قبول الفكرة ومن ثم السعي نحو تحقيقها بفعالية وحصر نتائجها المرغوبة. وها هنا المتطلبات الرئيسية المطلوبة للتطبيق.

1.10.2. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المنظمة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المنظمة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المنظمة . إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة , كما ويجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة (مجيد والزيادات، 2007).

2.10.2. الترويج وتسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع الموظفين في المنظمة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق. إن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المنظمة (علوان، 2005).

3.10.2. التعليم والتدريب:

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

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، الموظفين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل إستراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات. كما أن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء (علوان، 2009).

4.10.2. الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومنظمات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المنظمة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ (المحياوي، 2006).

5.10.2. تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج البرنامج. حيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذلك يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها (علوان، 2005).

6.10.2. التشجيع والحفز:

إن تقدير الموظفين نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في المنظمة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي. وعلى المنظمة أن تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمنظمة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج (مجيد والزيادات، 2007).

7.10.2. الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر ذلك. وكذلك فإن من مستلزمات الجودة هو الإشراف والمتابعة والتنسيق بين مختلف الموظفين والإدارات في المنظمة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة (المحياوي، 2006).

8.10.2. إستراتيجية التطبيق:

إن إستراتيجية تطوير وإدخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها. (علوان، 2009).

1. الإعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المنظمات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المرغوبة.
2. التخطيط : ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
3. التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

9.10.2. مراحل مشاريع التحسين:

تمر مشاريع التحسين للعمليات بعدة مراحل بدءاً من اختيار العملية وحتى تنفيذ مقترحات التطوير، وفي كل مرحلة يتم استخدام أدوات وأساليب إدارة الجودة الشاملة لإنجاز الهدف المطلوب (علوان، 2005).

1.9.10.2. المرحلة الأولى: اختيار المشروع / العملية:

هنا يتم تحديد مجال الدراسة حيث يتم التركيز على عملية رئيسية واحدة من أعمال الإدارة أو القسم في المنظمة والمعيار في اختيار المشروع يتم بناء على الأسس الآتية: (مجيد والزيادات، 2007)

1. أن تكون العملية الأهم بالنسبة للقسم وأكثر المهام تكراراً وتستهلك معظم الوقت داخل القسم.
2. أن تكون العملية تستهلك أغلب موارد القسم من حيث العمالة، المواد، السيارات، العدد، أجهزة الحاسب الآلي.. إلخ.
3. أن تكون الأهم للمستفيدين.

إن سوء اختيار المشروع أو العملية سيؤدي حتماً إلى إضاعة الفرص لتطوير العمليات الحساسة للمستفيد أو للمنظمة وكذلك فإنه يعتبر عاملاً من عوامل فشل برنامج الجودة في المنظمة ومن الأدوات والتقنيات التي تستخدم لاختيار المشروع عصف الأفكار، تحليل المنتجات والخدمات ، استبيان المستفيدين (المحياوي، 2006)

2.9.10.2. المرحلة الثانية: تحليل العملية:

وذلك بتحديد إجراءاتها ومهامها التفصيلية من البداية إلى النهاية لتقديم الخدمة أو المنتج ويتم تحليل جميع المهام من حيث أهميتها وفائدتها للمستخدم أو للعملية وحساب الوقت لكل مهمة في العملية. وأيضاً يجرى هنا تحديد الأسباب الداعية للقيام بهذه المهام وكيفية أدائها. إن هذه المرحلة تساعد كثيراً في كشف التحسينات الممكنة ومن الأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة ما يأتي :

(علوان، 2005)

1 - تخطيط العملية.

2 - تحليل العملية.

3 - تحليل السبب والنتيجة.

3.9.10.2. المرحلة الثالثة: جمع المعلومات وتحليلها:

ويتم هنا تحديد المعلومات المطلوب جمعها وكميتها والطريقة المناسبة لجمعها. وبعد ذلك يتم تحليلها واتخاذ القرار المناسب. وهذا يستلزم الاتصال بالمستخدمين والتعرف على متطلباتهم من خلال المسح الميداني أو توزيع الاستبانات أو دعوتهم للاجتماع بهم، والأدوات التي تستخدم في هذه المرحلة وهي: اختيار العينة ، الأدوات الإحصائية ، الرسوم البيانية ، استبانات المستخدمين(علوان،2009).

4.9.10.2. المرحلة الرابعة: ابتكار التحسينات:

بناءً على المعلومات المتوفرة والتي تم جنيها من المرحلتين السابقتين، يتم هنا تقديم مقترحات وأفكار التحسين.ومن الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة ما يأتي:(المحيوي، 2006).

1. تعصيف الأفكار.

2. استبانات المستخدمين

5.9.10.2. المرحلة الخامسة: تحليل الفرص:

وهي المرحلة الحاسمة حيث يتم تحليل إيجابيات وسلبيات فرص التحسينات التي تم التقدم بها وذلك لمعرفة مدى إمكانية تطبيقها. إن التحليل الجيد للتحسينات ومعرفة متطلباتها يساعد كثيراً الإدارة العليا بالموافقة عليها أو رفضها (مجيد والزيادات، 2007).

11.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة خمس مراحل أساسية وهي على النحو الآتي:

1.11.2. مرحلة افتتاع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:

في هذه المرحلة تقرر إدارة المنظمة رغبتها في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وبناءً عليه يبدأ كبار المديرين بالمنظمة بتلقي برامج تدريبية متخصصة عن مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها. ويفضل في هذه المرحلة أن تتم عملية التدريب من قبل جهات متخصصة في هذا المجال حتى يتحقق الهدف المنشود من ورائها على أن تقوم الإدارة العليا بعد ذلك بنقل أفكار النظام إلى كافة الموظفين في المنظمة (المحياوي، 2006).

2.11.2. مرحلة التخطيط:

وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام بالإضافة إلى أنه يتم اختيار كل من: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة ، المقررين ، المشرفين(عبدالمحسن، 2006).

3.11.2. مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة يتم تهيئة الأرضية المناسبة للبدء بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من خلال طرح العديد من التساؤلات ومنها مثلاً: (علوان، 2009).

1. ماالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ؟
2. ماذا يجب على المنظمة القيام به لتحقيق هذه الأهداف ؟

4.11.2. مرحلة التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة اختيار الموظفين الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة والتي سيتم توضيحها في حالة مناقشة التدريب على الجودة (الشافعي، 2003).

5.11.2. مرحلة تبادل ونشر الخبرات:

في هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة حيث تدعى جميع إدارات وأقسام المنظمة وكذلك المتعاملين معها من المستفيدين والموردين للمشاركة في عملية التحسين وتوضيح المزايا التي تعود عليهم جميعاً من هذه المشاركة (الشافعي، 2003).

دور الإدارة: تقوم الإدارة بتقديم الدعم المستمر الإيجابي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة التي قد تزدهر كلما كان هناك التزام جاد ومخلص من جانب الإدارات قحوها ومن أهم أدوار الإدارة: (عبدالمحسن، 2006)

1. التأكيد من دعم ادوار الجودة.
2. التأكيد على الحاجة لفرق العمل التنظيمي.
3. التأكيد على التنسيق بين إدارات المنظمة.
4. تقديم الدعم المالي والبشري لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.
5. تقديم التغذية المرتدة لتطبيقات فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
6. الإجابة والرد في الوقت المناسب على الاقتراحات التي تتقدم بها فرق إدارة الجودة.
7. فسح المجال لمكافآت الذاتية والتقدير الذاتي مع عدم الحث على المنافسة السلبية.
8. الدفاع عن فلسفة إدارة الجودة في الاجتماعات المختلفة.

12.2 منظمات المجتمع المدني

1.12.2. مفهوم المجتمع المدني:

عرف المجتمع المدني بأنه جملة المنظمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادينها المختلفة من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة وعن تأثير رأسمالية الشركات في القطاع الخاص، حيث تساهم في صياغة القرارات خارج المنظمات السياسية ولها غايات نقابية كالدفاع عن مصالحها الاقتصادية والارتفاع بمستوى المهنة والتعبير عن مصالح أعضائها، ومنها أغراض ثقافية كما في اتحادات الأدباء والمتقنين والجمعيات الثقافية والأندية الاجتماعية التي تهدف إلى نشر الوعي وفقاً لما هو مرسوم ضمن برنامج المنظمة (أبو النصر، 2004).

2.12.2. مفهوم المنظمات الأهلية:

هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهتم بلصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية (فلسطين، وزارة الداخلية الفلسطينية، 2011).

3.12.2. خصائص المنظمات الأهلية:

تمتاز المنظمات الأهلية بأنها الأقرب إلى الناس وأكثر إحساساً بمشكلاتهم ولذلك كانت نشأة هذه الجمعيات متنوعةً ومتغيرةً لمواجهة هذه المشكلات، وهناك بعض الخصائص تتصف بها المنظمات الأهلية وهي على النحو الآتي: (أبو النصر، 2004).

1. المرونة في تحديد الأهداف وفي الشكل التنظيمي
2. الشكل التنظيمي لها بسيط ومحدود.
3. تعتمد على اللوائح التي تضعها المنظمة لنفسها.
4. تتسم بسرعة الأداء والانجاز.
5. تعتمد على التمويل الأهلي وعلى بعض الإعانات والمنح الداخلية والخارجية.
6. لا تتدخل بالأمور السياسية والدينية.

4.12.2. مبادئ المنظمات الأهلية:

هناك مبادئ اساسية تخص العمل التطوعي و المنظمات الأهلية وهي على النحو التالي (مركز إعلام حقوق الإنسان و الديمقراطية،2010).

1. العضوية الطوعية والمفتوحة.
2. التحكم الديمقراطي للأعضاء.
3. مساهمة الاعضاء.
4. الذاتية والاستقلالية.
5. التعليم، التدريب، المعلومات.
6. العمل المشترك مع المنظمات الاخرى.
7. الاهتمام بأمر المجتمع.

5.12.2. أهمية المنظمات الأهلية:

يعتبر مجال هذه المنظمات مجالاً هاماً من مجالات المشاركة الفعالة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية، وفي الحياة الاقتصادية فهي تسهم في تدعيم الديمقراطية والمجتمع المدني.

كما وتلعب دوراً مهماً في م ختلف المجتمعات الإنسانية من خلال المساعدات الصحية والتعليمية والرعاية الاجتماعية ويستفيد منها الملايين من الفقراء والمرأة و الأطفال واليتامى والمعاقين كما وتهتم بقضايا المجتمع عامه مثل محو الأمية والبطالة. كما وإنها تقوم بدور رئيس في توفير العديد من مجالات الرعاية وبرامج التنمية في المجتمع وتصنف المنظمات الأهلية حسب طبيعتها إلى: (أبو النصر، 2004)

1. الجمعيات الخيرية والتعاونيات.
2. المنظمات الجماهيرية.
3. المنظمات والمنظمات التنموية.
4. المراكز ومنظمات البحث والإعلام وحقوق الإنسان.
5. منظمات وهيئات الدفا عن حقوق ومصالح فئات محددة.

2.12.6. عوامل نجاح المنظمات الأهلية:

تعتمد نجاح وإستمرارية المنظمات الأهلية على عدة عوامل وهي على النحو التالي : (مركز إعلام حقوق الإنسان و الديمقراطية، 2010).

1. وجود قيادات لديها الدافعية والايمان بقيمة العمل التطوعي.
2. توفر هيكل تنظيمي يتناسب مع قدرات و إمكانيات الاعضاء وطبيعة أهداف المنظمة.
3. تقديم فوائد مرئية ومحسوسة للاعضاء تفوق ما يقدمونه من مساهمات وأعباء.
4. المشاركة الفاعلة للأعضاء كمالكين ومستفيدين من خلال المشاركة بتوفير الموارد واتخاذ القرارات وتنفيذها.

2.12.7. أسباب فشل وعدم فاعلية المنظمات الأهلية:

هناك العديد من الاسباب تؤدي إلى فشل وعدم فاعلية المنظمات الأهلية وهي : (مركز إعلام حقوق الإنسان و الديمقراطية، 2010).

1. عدم تمثيلها لكافة الشرائح.
2. غياب مبدأ المشاركة.
3. ضعف التنسيق مع المؤسسات الداعمة وبالتالي إفتقارها إلى الدعم المادي والمعنوي.
4. عدم التجانس الفكري والاجتماعي لأعضاء الهيئات الادارية.
5. عدم تحمل المسؤولية أو تركز المسؤولية في ايدي اشخاص محددين.
6. غياب مبدأ المسؤولية الجماعية.
7. إثثار بعض أعضائها المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

2.12.8. معوقات المنظمات الأهلية:

تعاني المنظمات الأهلية من عدة معوقات منها: (أبو النصر، 2007).

1. قصور الرؤية والتخطيط الاستراتيجي (طويل الأمد).
2. عجز في الموارد المالية والمادية.
3. قلة توفر المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة والحديثة.
4. قصور في التعاون والتنسيق بين المنظمات الأهلية.
5. قصور في التعاون والتنسيق بين المنظمات وبين المنظمات الحكومية التي تعمل في نفس المجال .

9.12.2. أقسام المنظمات الأهلية:

تقسم المنظمات الأهلية وفقاً لطبيعة عملها إلى: (أبو النصر، 2007)

1. منظمات عاملة في مجال زيادة وعي المواطن والدفاع عن حقوقه من خلال تشكيل قوى شعبية ضاغطة على متخذ القرار.
2. منظمات عاملة في مجال الرفاهة الاجتماعي وهي الأكثر انتشاراً ونشاطاً وتنظيماً.
3. منظمات عاملة في مجال رعاية المصالح المهنية للمنتسبين إليها.
4. منظمات أهلية عاملة في مجال المصالح الاقتصادية لأعضائها.
5. منظمات أهلية عاملة في مجال التعاون.
6. منظمات أهلية عاملة في المجال السياسي.
7. منظمات أهلية عاملة متخصصة في مجال إحياء الروح المدنية وتعميق مفهوم الديمقراطية.

الدراسات السابقة

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وتم تصنيفها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية.

أولاً: الدراسات العربية:

- " تقييم البرامج المقدمة من منظمات المجتمع المدني للأسر الفقيرة التي ترأسها امرأة في محافظة جنين " (الحاج عبد، 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تقييم المساعدات والخدمات التي تقدمها منظمات المجتمع المدني للأسر الفقيرة التي ترأسها امرأة في محافظة جنين من جهتي نظر المنتفعات والعاملات في تلك المؤسسات. وأجريت هذه الدراسة في عام 2012 وإستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستبانة لجمع البيانات والتي وزعت على عينتين (المستفيدين، العاملات) والتي تم إختيارهما بطريقة قصدية. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. هناك إختلاف في درجة التقييم بين العاملات و المستفيدات حيث كانت درجة تقييم العاملات كبيرة في مجالات إدارة البرامج، وممارسة التخطيط للبرامج، وبيئة العمل، وتقديم المساعدات الاجتماعية و الثقافية لأسر المنتفعات في حين كانت درجة التقييم منخفضة من وجهة نظر المستفيدات. أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. ضرورة العمل على نشر الوعي بين الاسر الفقيرة لتبصيرها في كيفية الاستفادة من خدمات تلك المنظمات بفاعلية.

2. قيام المنظمات على تحقيق التمويل الذاتي لترقى بالخدمات التي تقدمها للأسر الفقيرة.

3. ضرورة التنسيق بين مختلف تلك المنظمات لتحقيق التكامل في تقديم المساعدات والخدمات.

- " نحو تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري " (عواد، 2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطوير أداء العاملين في المنظمات الأهلية من منظور التمكين الإداري. وأجريت الدراسة عام 2012 على جميع العاملين في المنظمات الاهلية في محافظات شمال الضفة الغربية. تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة وأختيرت العينة بطريقة طبقية عشوائية.

أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. الدرجة الكلية لواقع التمكين الإداري في المنظمات الأهلية مرتفعة وكان واقع التمكين الإداري مرتفعاً جداً في مجال المسؤولية ووضوح الهدف.
 2. ووجدت علاقة إيجابية دالة بين تطوير أداء العاملين وبين مجالي التمكين الإداري (المشاركة، التدريب، التطوير).
- وأظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. إعداد المنظمات الأهلية خطط طويلة المدى تتضمن الاحتياجات التدريبية للعاملين.
2. توفير الفرص الهادفة لتطوير مهارات العاملين وضرورة فتح قنوات اتصال مع القطاع الحكومي من أجل الحصول على الدعم المادي والمعنوي للمنظمات الأهلية.

- " دينامية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالأداء المؤسسي " (أبو بهاء، 2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى فحص مدى ممارسة المنظمات الأهلية الفلسطينية للمنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الاستراتيجية والتعرف على أنماط صنع القرار الاستراتيجي في المنظمات وتحديد مستوى إنخراط مجالس إدارتها في صنع القرارات الإستراتيجية إضافة إلى الوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الاستراتيجية. أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الواقعة ما بين 2011\4\15-2011\5\30 والمكونة من المدراء والعاملين التنفيذيين للمنظمات الأهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة.

أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. المنظمات الاهلية العاملة في محافظة رام الله والبيرة تمارس المنهج العلمي المتكامل في صنع القرارات الاستراتيجية.
2. يعتبر النموذج الأكثر شيوعاً في صنع القرار الاستراتيجي في المنظمات الأهلية كان النموذج التخطيطي.
3. توفر مستوى عالي من الانخراط لمجالس إدارة المنظمات الأهلية في صنع القرارات الاستراتيجية.
4. أبرز المعوقات التي تواجه صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمات الاهلية كانت الانظمة الإدارية الداخلية وضعف شخصية متخذي القرارات وخبرتهم.

وأظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. ضرورة تضمين اللائحة التنفيذية لقانون الهيئات الأهلية والجمعيات الخيرية وكذلك الأنظمة الداخلية للمنظمات الأهلية بعض النصوص التي تساهم في ضمان إستمرار ممارسة هذه المنظمات لدينامية صنع القرارات الاستراتيجية بمنهجها العلمي المتكامل.
2. ضرورة زيادة الوعي بأهمية إستخدام النموذجين التخطيطي و التفاعلي في صنع القرارات الاستراتيجية.

- " أنودج مقترح لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات السلطة الوطنية في ضوء توجهات مديري الوزارات: حالة دراسية مديريات محافظة بيت لحم " (عبد الله، 2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مدى فهم المديرين في الوزارات لإدارة الجودة الشاملة من خلال محاور رئيسية مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة. وأجريت هذه الدراسة عام 2010 على جميع مدراء فروع الوزارات ومدراء الأقسام فيها وذلك في محافظة بيت لحم. إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة. وأظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. وجود وعي لدى المديرين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة في حين جاءت الفقرات في المحور المتعلق بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الترتيب الأول وجاءت الفقرة المتعلقة بالتغير غير المدروس للقيادات هي الأعلى في هذا المحور ومن ثم المحو المتعلق بالخيالات الممكنة حيث كانت الفقرة المتعلقة بدعم الموزنات الحكومية هي الأعلى في حين جاءت النتائج المتعلقة بمحور إدارة الموارد البشرية مؤهلة بما يتلائم مع حاجات العمل.
- وأظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. تطوير وحدات التدريب والتأهيل للكوادر العاملة في الوزارات.
2. العمل على تطوير وسائل الاتصال الفعال بين الموظفين في المؤسسة وبين المواطنين المستفيدين من الخدمات العامة.
3. تعزيز دور القيادة العليا في فهمها لإدارة الجودة الشاملة والعمل على إعادة النظر في القوانين الحالية والمتعلقة بالخدمة المدنية والاستفادة من القطاع الخاص في تجربته المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأنظمة الأيزو.

- " دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية" (أبو حلوة، 2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية إضافة إلى تحديد القدرات التنظيمية التي تساهم المنظمات الأهلية الفلسطينية بتقديمها للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية إضافة إلى تحديد القدرات التنظيمية التي تساهم المنظمات الأهلية الفلسطينية بتقديمها للمؤسسات الصغيرة. أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين كانون الثاني 2008 حتى آب 2008 وشملت الدراسة جميع أعضاء الهيئة الإدارية لجمعيات منتجي الزيت العضوي في الضفة الغربية. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة. وأظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. ساهمت المنظمات الأهلية بشكل كبير في تدعيم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة.
2. مساهمة المنظمات الأهلية في تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة. وأظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:
1. تشكيل وحدة عمل مشتركة بين مختلف المنظمات الأهلية الداعمة لقطاع المشاريع الصغيرة وجميع المنظمات المعنية بذلك.
2. تدريب أصحاب المؤسسات الصغيرة على أحدث التكنولوجيا في مجال أعمالهم.

- " إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ودورها في التنمية المستدامة دراسة تحليلية " (قصراوي، 2010):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية والمصنفة (بلديات أ) في الضفة الغربية إضافة إلى التعرف على واقع مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام فيها وتحديد العلاقة ما بين واقع التطبيق وواقع دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة. أجريت هذه الدراسة خلال عام 2010 وأعدمت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. وجود علاقة طردية بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع مساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية بالتنمية المستدامة.

أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. تبنى الإدارة العليا في الهيئات المحلية منهجاً يشجع على نشر ثقافة الجودة الشاملة.
2. توفير الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا لتعزيز تطبيقها وأن تهتم بتعميق المشاركة المجتمعية.

- " دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين " (الجعبري، 2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين حيث أنجزت الدراسة عام 2007. استخدم الباحث المنهج الوصفي وتم جمع البيانات بوساطة أداة الاستبانة ووزعت على العينة العشوائية الخاضعة للدراسة. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون جيداً أهمية الإبداع المؤسسي.
 2. تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.
 3. تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المادية و المعنوية.
- وأظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. الاهتمام بموضوع الابداع المؤسسي وإعطاءه حقه في مجال التعليم الجامعي و المدرسي
2. عقد دورات تدريبية في موضوع الابداع.

- " دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين " (شيخ علي، 2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع منظمات المجتمع المدني الفلسطيني وإمكانياتها ودورها في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين وذلك من أجل التعرف على حقيقة الدور الذي يمكن لهذه المنظمات أن تمارسه في عملية إنتقال المجتمع الفلسطيني إلى مجتمع مدني عصري يعمل من أجل إشاعة روح الديمقراطية والحرية والمواطنة الكاملة الواعية بين أفرادها دون تمييز من حيث الجنس أو الدين أو المعتقدات الفكرية. أجريت الدراسة خلال الفترة 1993-2006 وارتكزت الدراسة على الأراضي الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. استخدم الباحث المنهج التاريخي في سرد تاريخ المجتمع المدني وتأثيره على مجريات المشاركة السياسية ومن ثم المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. ضعف البنية الداخلية لمنظمات المجتمع المدني وضعف الإمكانيات المادية وعجز في تحديد سلم أولوياتها.

أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. العمل على إعادة صياغة مفهوم الثقافة المدنية و المشاركة السياسية وطرح المفهوم بصيغته الجديدة وتعميمه على أوسع الشرائح الاجتماعية.
2. تطوير أساليب عمل وبرامج ومشاريع لمنظمات المجتمع المدني الفلسطيني بحيث تقوم بتنفيذ مشاريع تنموية مجتمعية منتجة ومستدامة.

— "

مدى تطبيق كائن إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي لمؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين " (العاجز، 2008)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق كائن إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة والتركيز على العمل على احتياجات العاملين على تحسين العمليات على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة وتأثيرها على الأداء المؤسسي. وأجريت هذه الدراسة عام 2008 واستخدمت الباحثة أسلوب المسح الشامل لكافة أفراد العاملين بمؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة واستخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وتمتوزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. تطبق مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة كائن إدارة الجودة الشاملة بشكل إيجابي بدرجاته ومستوياته متفاوتة فقد كان أعلى مستوى تطبيق التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة، يليها التركيبة على العمل، يليها التركيز على تحسين العمليات، يليها التركيز على تلبية احتياجات العاملين.
2. توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق كائن إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات الإقراض النسائية والأداء المؤسسي (الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل).

أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. ضرورة تركيز مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة على الاستمرار في تطبيق كائن إدارة الجودة الشاملة بطريقة منظمة ومدروسة متخصصة بمايزيد من كفاءة وفعالية التطبيق.
2. ضرورة تصحيح إدارة العليا بخطوة واضحة للخطوات الإجراءية التي تلتها واتباعها وفق جدول زمني محدد، ومعالجة العاملين صلاحيات وتفويض فعال، مناسب لحمايو أجهمة من المشاكل.

" دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في محافظة بيت لحم " (عدوي، 2008):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في محافظة بيت لحم والتي لا يقتصر دورها على أنشطة تقليدية تقدم للمجتمع الفلسطيني وإنما لها دور سياسي وطني في عملية التحول الديمقراطي و المشاركة السياسية و مساندة الشعب الفلسطيني. وتم إجراء هذه الدراسة خلال عام 2008 على منظمات المجتمع المدني في محافظة بيت لحم.

وإستخدمت هذه الدراسة أسلوب المسح بالعينة من خلال أداة الاستبانة.

أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. الدرجة الكلية لوجهة نظر المبحوثين حول دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز

المشاركة السياسية كانت متوسطة.

2. نتيجة وجهة نظر المبحوثين في دور منظمات المجتمع المدني بباقي المحاور على النحو

التالي: المحور الاقتصادي درجة عالية، المحور الاجتماعي درجة متوسطة، المحو السياسي

درجة متوسطة، المحو الديني درجة متوسطة، ومحور العلاقة بين منظمات المجتمع المدني

والسلطة الفلسطينية درجة متوسطة.

أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. ضرورة دعم جهود منظمات المجتمع المدني في برامجها التي تهدف إلى تعزيز دور

وتنمية قدرات الفئات العمرية الشابة.

2. ضرورة تفعيل آليات الرقابة القانونية والادارية والمالية لتجسيد مبدأ الشفافية والرقابة

التبادلية بما يخدم المصالح الوطنية العليا للشعب الفلسطيني وأهدافه الوطنية.

" دور المنظمات الأهلية الصحية في تنمية القطاع الصحي محافظة جنين " (جبر، 2007):

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنظمات الأهلية الصحية في تنمية القطاع الصحي في

محافظة جنين وذلك ببيان قدرتها ومساهمتها على تقديم الخدمات الطبية المتخصصة، كالخدمات

الصحية والتثقيفية. أجريت هذه الدراسة خلال عام 2007. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي

التحليلي في التعامل مع البيانات والتي تم حجمها من خلال أداة الاستبانة واستخدمت المسح الشامل

للمنظمات الأهلية في محافظة جنين التي تم تأسيسها خلال الفترة 1965-2005.

أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. إن للمنظمات الأهلية الصحية في محافظة جنين دوراً تنموياً فعالاً في القطاع الصحي.

وأظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. ضرورة الاهتمام بقطاع الصحة، وخدمات الرعاية الصحية وتطويرها لأهميتها في التنمية الاجتماعية و الإقتصادية في المجتمع.
2. ضرورة العمل على تطوير و إستمرارية المنظمات الأهلية الصحية القائمة لأهمية الدور الذي تقوم به في تنمية هذا القطاع.

- " التخطيط للمشاريع التطويرية التي تنفذها المنظمات الاهلية بمنطقة جنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول " (القدس، 2007):

هدفت الدراسة إلى التعرف على آلية تخطيط المشاريع التطويرية للمنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية ومقارنتها بالتخطيط المأمول وتحديد معوقات التخطيط الجيد للمشاريع في هذه المنظمات للخروج بتوصيات علمية تساهم في تحسين عملية تخطيط المشاريع في هذه المنظمات. وأجريت هذه الدراسة خلال عام 2007. تم جمع بيانات الدراسة من خلال أداة الاستبانة التي وزعت على جميع المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. معظم المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية تعي أهمية التخطيط الجيد لضمان نجاح تنفيذ المشاريع التطويرية.
 2. تبين أن بعض الجهات المانحة تتبنى آليات محددة في تخطيط المشاريع التي تمولها مما يزيد العبء على المنظمات الأهلية في تبني عدة آليات يتبناها ممولون مختلفون.
 3. بينت أن الاطراف المعنية بالمشروع والمستفيدين من المشروع لا يتم مشاركتهم بشكل كاف في عملية تخطيط المشاريع.
 4. وأكثر طرق التخطيط إستخداماً من قبل المنظمات الاهلية هي جلسات العصف الذهني و الزيارات الميدانية وورش العمل.
- أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:
1. ضرورة عقد دورات تدريبية لكافة المستويات الادارية في المنظمة في موضوعات ادارة المشاريع.
 2. إشراك المستفيدين من المشروع في بعض مراحل عملية تخطيط المشروع.
 3. ضرورة تخصيص نشاطات ومسؤوليات تتعلق بإدارة المشاريع والتخطيط لها في المنظمات لضمان نجاح المنظمة في تخطيط وتنفيذ مشاريعها.
 4. ضرورة إجراء تدريب للعاملين في امنمات الأهلية على آلية التخطيط التي يتبنوها عالمياً.

- " واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء " (الحلايقة، 2007):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء ودرجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي داخل هذه المنظمة والمعوقات التي تواجهها من خلال هذا التطبيق. أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للعام 2007/2006. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية على جميع العاملين في الإدارات العليا في المؤسسات الأهلية جنوب الضفة الغربية.

وتم التوصل إلى أهم النتائج التالية: وأن أهم مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. إن المنظمات الأهلية لديها القدرة فوق المتوسط على ممارسة التخطيط الاستراتيجي
 2. وجود معوقات داخلية وخارجية تعترض عمل المنظمات الأهلية ومن أبرزها الامكانيات و الموارد المادية ووجود الاحتلال الاسرائيلي.
- وأظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. ضرورة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الاهلية بشكل فاعل وعلمي في جميع مراحلها.
2. الاهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها المادية و المعنوية.
3. دعم المنظمات الأهلية بكوادر مؤهلة ذات خبرة عالية في مجال عملها.
4. توفر قاعدة بيانات للمنظمات الأهلية من خلال زيادة التشبيك فيما بينها.

- " دور المنظمات الشبابية الأهلية الفلسطينية في بناء الشخصية وآثرها على التنمية السياسية، الضفة الغربية 1995-2004 " (محمود، 2006):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم دور المنظمات الشبابية الأهلية الفلسطينية في بناء الشخصية وأثره على التنمية السياسية في الضفة الغربية خلال الفترة 1995-2004 وذلك بدراسة برامج مشاريع ونشاطات المنظمات الشبابية، مركزة على الجانب التوعوي والتثقيفي وتنمية قدرات الشباب. اعتمد الباحث على عدة مناهج وهي المنهج الوصفي والذي يقوم على وصف الوقائع وتفسيرها، ومنهج تحليل المضمون، والمنهج التقويمي والتاريخي والإحصائي. وتم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة المكونة من شقين: الشق الأول موجه للقائمين والعاملين في المنظمة والشق الآخر إلى الفئات المستهدفة وبالإضافة إلى الاستبانة تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية وقد وزعت هذه الاستبانة على عينة قصدية من المنظمات الشبابية. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. حققت المنظمات الشبابية تقدماً ملموساً في مجال تنمية قدرات الشباب وبناء شخصيتهم مما إنعكس إيجاباً على التنمية السياسية في الضفة الغربية وتحديداً في مجال المشاركة السياسية وتعزيز الانتماء والولاء الوطني والعمل الجماعي من خلال مشاركة الشباب في الانتخابات المتنوعة، والقيام بالأعمال التطوعية وغرس حب الوطن والدفاع عنه في نفوس الشباب. أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. زيادة دور وفاعلة المنظمات الشبابية أهمها ضرورة العمل والضغط على السلطة التشريعية لسن وتنفيذ قوانين وتشريعات توفر حماية للشباب وتصون حقوقهم وتحفز على المشاركة السياسية لديهم.
2. ضرورة التأكيد على أهمية تقوية وتعزيز البناء الديمقراطي والشفافية داخل المنظمة، والعمل على تدريب وتأهيل كوادرها والعاملين فيها.

- " أثر المعوقات الذاتية والبيئية على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في حقوق الإنسان والديمقراطية في الضفة الغربية والقدس " (القاروط، 2004):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات الذاتية والبيئية التي تؤثر على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في مجال حقوق الإنسان والديمقراطية في الضفة الغربية والقدس عام 1996 وهدفت إلى وضع توصيات تتضمن آليات عمل لتطوير أداء وفاعلية منظمات حقوق الإنسان والديمقراطية. وهذه الدراسة عبارة عن دراسة ميدانية لـ 32 منظمة متخصصة. وأجريت هذه الدراسة خلال الفترة 2004/2003 واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي إضافة إلى منهج دراسة حالة كأداة للوصف والتحليل وأعدت على الاستمارة والمقابلات الشخصية والملاحظة وأجريت عملية التحليل بناءً عليها. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. ضعف عام بالدور الرقابي للمرجعيات العامة للمنظمات الأهلية.
 2. ضعف في وضوح الأهداف للفئات المستهدفة وغياب الأداء الديمقراطي.
 3. ضعف في إشراك الفئات المستهدفة في تصميم نشاطات المنظمة.
- أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. التأكيد على أهمية وتقوية وتعزيز البناء الديمقراطي لقطاع المنظمات الأهلية.
2. ضرورة العمل على تطوير البناء المؤسسي.
3. ضرورة الالتزام بقانون الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية.

- " تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية غير الحكومية في الضفة الغربية " (عبد اللطيف، 2002):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على ممارسات وركائز إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى الفروق والانحرافات في تطبيق هذا النظام. بالإضافة إلى وضع تصور لآلية إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية الفلسطينية مراعية فيه نقاط الضعف والقوة ويخدم تطور هذه الخدمة في السوق المحلي الفلسطيني. تم جمع البيانات من خلال أداة الاستبانة التي وزعت على 22 مؤسسة خدمية فلسطينية في الضفة الغربية وعولجت هذه البيانات من خلال المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. عدم استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.
2. عدم توفر لدى المنظمات أداة خاصة بالجودة.
3. عدم مشاركة المنظمات بدورات تدريبية أو تعريفية حول إدارة الجودة الشاملة.
4. معايير إدارة الجودة الشاملة لم تكن ضمن أولويات المنظمة.

أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. إعادة هيكلية المؤسسات واستحداث دائة خاصة بإدارة الجودة الشاملة لمتابعة وضمان إنتاج الخدمة الفعالة و المنافسة وفقاً للمعايير الادارية العالمية.
2. العمل على نشر وتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية و الغير حكومية من خلال الندورات و النشرات التثقيفية.
3. سن قوانين تتعلق بمعايير ومقاييس ركائز الجودة الشاملة ومتابعة تطبيق هذه القوانين ومراعاتها من قبل المؤسسات ذات العلاقة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

- " إدارة الجودة الشاملة في وسائل النقل العام من خلال 14 نقطة لديمنج " (ميتري، 2006):

" Total Quality Transportation Through Deming's 14 Points"(Metri, 2006)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح

مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهمية استخدامها للاستراتيجية في مؤسسات النقل العام، وطرق تطبيق هذا النموذج وفقاً لطريقة ديمنج من خلالها التكتيكات لتحسين جودة المؤسسات تحقيق الرضا العميل ،حيثما اقتراح TQM هيكل تنظيمي نموذج تنفيذ للحصول على نتائج فورية ولناجحت تطبيقه أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة على الرغم من اتفاقية منظمة التجارة العالمية ية و التنافسية تتطلب تحقيق الجودة الشاملة للخدمات تقيماً لالنقل .
2. أنتبياً سلو بإدارة الجودة الشاملة يعد أمر حيوي بالمساعدة المؤسسات لتستمرار ،و المنافسة في سوق النقل لعال مية المتنافسة.
3. تعتبر استراتيجية قوية لتطوير الجودة بسبب الظروف والاقتصادية العالمية. - TQM

- " تطبيق ادارة الجودة الشاملة لنظم إدارة المعرفة في المجتمعات التايلندية" (جانبن، وآخرون ، 2005):

- " An Application of Total Quality Management for Thai Communities Knowledge management Systems " (Janpen & others, 2005)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفلسفات ،والمفاهيم،و النماذج العملية لإدارة الجودة الشاملة وذلك لتصميم نموذجاً لمتنظمة إدارة الجودة الشاملة (TQM) المعروفة للمجتمع التايلندي كما وتهدف على الدمج ما بين المفاهيم والنظريات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة في المجتمع للوصول إلى مؤشر معايير لتحليل جودة المعرفة وتوحيد المفاهيم معوقات تطبيقها التقنية. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. فلسفة وإجراءات TQM لتحقيق الجودة وتحسين المدخلات، العمليات، المخرجات
2. تهدف TQM لتحسين إجراءات العملية الإدارية بكاملها من البداية وحتى النهاية.
3. تقنية تحسين العمليات تعتمد على جمع البيانات، والمعلومات، وتحليلها وتبادلها، وتصنيفها، وتدوينها، واكتشافها.
4. أسلوب التطبيق مفيد عندما يكون مصمم بما يتناسب مع ظروف المؤسسة، ونجاحه يعتمد على معرفة الأشخاص لإجراءات العمل، وعند القيام بالعمل مع بعضهم البعض وضمن فريق العمل إضافة على مشاركتهم المعرفة مما سيؤدي بهم إلى اتخاذ قرار أفضل.
5. أهمية وإمكانية تحسين جودة المعرفة في المجتمع التايلندي من خلال تطبيق TQM
6. أهمية دور الإدارة في تدريب عمالها على التقنيات البشرية في عمليات جودة المعرفة.
7. مزايا تنافسية ينتج عن تطبيق TQM

- " نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في السياق الفلسطيني " (بايدون، زايري، 2003):

- " A proposed model of TQM Implementation in the Palestinian context" (Baidoun , Zairi, 2003)

هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء نظام خاص للجودة الشاملة تتقو المنظمات الفلسطينية بتطبيقه تطبيقاً عملاً، وتوصلاً بالباحثين إلى أنها لا يوجد هتماً ومسئولية لدى إدارة المنظمات الفلسطينية في تطبيق الجودة الشاملة وهذا يتطلب حلقة طويلة وجهداً متواصلاً للبدء في تطبيق معايير الجودة الشاملة في هذه المنظمات.

أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:

1. تم التوصل إلى أنه يمكن أن يتم تطبيقه في مختلف القطاعات ومختلف هذه المنظمات بغض النظر عن نوعها.

أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:

1. يجب على المنظمات أن تجد الطرق المرشدة والمستمرّة في دراسة أفضل التطبيقات لتحقيق النجاح في تطبيق الجودة الشاملة وتطبيق الاستمرارية في نجاح هذا التطبيق.
2. على المنظمات أن تتقن تطبيق الجودة الشاملة في بعض الدوائر المحددة بغض النظر عن مكانها في المؤسسة.

- " الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في تسويق المكتبات في غانا " (اليمنا، 2001):

" The Need for Marketing and Total Quality Management Strategies in Libraries in Ghana " (Alemna, 2001)

- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات في غانا، وعرض لمعوقات تطوير المكتبات في تبنيها لهذا الاستراتيجية على الرغم من إدراك الإدارات لضرورة التطبيق بما يحقق رضا العميل، ويضمن استمرارية دورها. أظهرت الدراسة أهم النتائج التالية:
1. أن استخدام المكتبات لأدوات تقليدية في خدمة العميل وعدم تبنيها للاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، والتسويق يظلان يحدان عدد العملاء، وزيادة متطلباتهم حاجتهم إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة بما يقابل الرضا والمدفوعه سيؤدي إلى زوال المكتبة أسرع مما هو متوقع.
- أظهرت الدراسة أهم التوصيات التالية:
1. يجب على الإدارة أن تعيد النظر في الأدوات التقليدية المستخدمة وتبني ثقافة جديدة لتلبية الطلاب المتزايد باستمرار ل تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

التعليق على الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة المذكورة في صياغة الإطار النظري، من حيث صياغة أسئلة الاستبانة بالإضافة إلى المضمون والمراجع والعناوين والتصنيف وإطار ومنهج البحث بشكل عام.

كما ويتضح من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة قلة الدراسات المحلية التي تتعلق بدراسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية، كما وتبين لها بأن كافة الدراسات التي أجريت تدور محاوره ا حول عدة مسميات ولكنها في النتيجة تعتبر محور واحد وهو الاعتماد على أن لإدارة الجودة الشاملة معايير ثابتة اعتمدها وأعدت عدة دراسات بناءً عليها فمثلاً أعدت دراسات حول تقييم أو واقع أو معوقات أو مزايا تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في قطاعات مختلفة ولم تنطرق الدراسات السابقة إلى تطبيقها في المنظمات الأهلية من خلال نموذج مقترح خاص بها. بل أن معظم الدراسات المحلية التي تتعلق بمفهوم الجودة الشاملة تم تطبيقها على القطاع الصناعي والخدمات البنوكو الوازارت فقط. وقد تحدثت هذه الدراسة عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وأثر ذلك على جودة أدائها والذي يتم قياسه من خلال رضا المنظمة ورضا المستفيدين ورضا الموظفين ورضا المجتمع عن المنظمة والتي يؤثر إيجاباً على الخدمات المتنوعة التي تقدمها تلك المنظمات لأفراد المجتمع المدني.

ما الذي يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة؟

أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو تطرقها وإظهارها للدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في رفع مستوى أداء المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية لكون إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الإدارية العلمية التي تسعى لارتقاء مستوى الخدمات المقدمة، بما يحقق متطلبات واحتياجات المستفيدين بشكل أكثر تميزاً وإتقاناً ذلك من خلال تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية إضافة إلى فئة المبحوثين على اعتبار أن المنظمات الأهلية لها دور فعال ومؤثر في تطوير المجتمع المدني وتنميته. كما وتعتبر هذه الدراسة الأولى في هذا المجال في فلسطين وذلك حسب علم الباحثة. وإعتبار هذه الدراسة إمتداداً للدراسات السابقة ومافادت به من توصيات.

1.3 المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدوات الدراسة، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، وطريقة المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لأغراض الدراسة، من خلال رصد وتحليل واقع مشكلة الدراسة في الوقت الحاضر وكما هي في الواقع ووصفها، وتفسيرها، والتنبؤ بها، وهو المنهج المناسب والأفضل - من وجهة نظر الباحثة - لمثل هذه الدراسات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية البالغ عددها (274) منظمة للعام 2013/2012. ويوضح الجدول رقم (1) توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير تجمعيها.

جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير التجمع

الرقم	التجمع	مجتمع الدراسة	العينة
1.	بيت لحم	111	65
2.	حلحول	37	21

45	77	الخليل	3.
29	49	دورا	4.
160	274	المجموع	

4.3 عينة الدراسة

تم إختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها بالإعتماد على الأسس الإحصائية لإختيار العينات، بالطريقة الطبقيّة العشوائية، طبقية من حيث متغير التجمع. وتكونت العينة من (160) منظمة أهلية، أي بنسبة (58.4%) من مجتمع الدراسة. وتم حساب حجم عينة الدراسة بالاستناد إلى موقع حساب العينات www.surveystem.com، وذلك كما هو واضح في ملحق رقم (2). وتوضح الجداول رقم (2.3، 3.3) الخصائص الديمغرافية للعينة.

جدول 2.3: خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-			المسمى الوظيفي
	56.3	90	موظف
	43.8	70	مدير
			سنوات الخبرة
	49.4	78	-5
2	29.1	46	10-5
	21.5	34	+10
4			المؤهل العلمي
	76.9	120	بكالوريوس
	23.1	36	دراسات عليا

5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول رقم (2.3) خصائص العينة الديمغرافية وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وذلك كما يلي:

1.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 56.3% من أفراد العينة موظفين مقابل 43.8% مديرين.

2.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 49.4% من افراد العينة ذو خبرة 5 سنوات مقابل 29.1% خبرة ما بين 5-10 سنوات و 21.5% خبرة أكثر من 10 سنوات.

3.5.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

بينت النتائج الواردة في الجدول رقم (1.3) أن 76.9% من افراد العينة من درجة البكالوريوس مقابل 23.1% من درجة الدراسات العليا.

6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات

استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح بالعينة الطبقية العشوائية، والاستبانة أداة لجمع البيانات، فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص موضوع تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مدرّ يريها وموظفيها، طورت الباحثة إستبانة تكونت من ستة أقسام رئيسية، إشتمل القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين من حيث: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، في حين ضم القسم الثاني واقع إدارة الجودة الشاملة الذي تكون من (35) فقرة، وضم القسم الثالث معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي تكون من (20) فقرة، وضم القسم الرابع المعايير التي تعزز إدارة الجودة الشاملة الذي تكون من (10) فقرات، في حين ضم القسم الخامس معايير تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة الذي تكون من (75) فقرة وزعت على عشرة محاور فرعية، ووزعت على مديري وموظفي المنظمات الأهلية في كلا المحافظتين الخليل وبيت لحم وذلك للوقوف على آرائهم وخبراتهم والاستفادة منه في التغلب على مشكلة الدراسة. وقبل عملية توزيع الاستبانة تم عرضها على محكمين لغويين ومتخصصين من أجل الوصول إلى نسخة نهائية ومعدلة. وتم تحليل نتائج هذه الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة والاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. علماً بأن طريقة الاجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم خماسي، على نمط ليكرت (Likert Scale)، وذلك كما يأتي: بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة ضعيفة، وبدرجة ضعيفة جداً.

1.6.3 صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها التي تم أخذها بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها النهائي، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات الأداة، وذلك كما هو واضح في الجداول من جدول رقم (3.3) إلى جدول رقم(6.3).

جدول 3.3-أ: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
1.	يوجد لدى الادارة العليا رؤية استراتيجية واضحة المعالم لتحسين جودة الأداء في المنظمة	0.67
2.	الخدمات الإدارية في المنظمة كافية لتحقيق رسالة المنظمة بكفاءة وفاعلية	0.65
3.	تعتمد المنظمة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لرؤساء الأقسام	0.60
4.	الكادر الإداري والمالي المطبق في المنظمة واضح وفعال	0.62
5.	تقوم المنظمة بالتخطيط السليم لترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة	0.64
6.	تعتمد المنظمة على إجراءات واضحة تبين كيفية انجاز العمل	0.68
7.	تؤكد الإدارة على أن تحقيق معايير الجودة العالية في تقديم الخدمة للفئة المستهدفة هي مسؤولية شخصية لكل موظف في المنظمة	0.62
8.	وجود فرق عمل تتولى القيام بعمليات التحسين المستمر للأداء	0.70
9.	هناك اهتمام بتقليل الوقت اللازم لانجاز المعاملات لتحقيق الفاعلية في الأداء	0.60
10.	يتم عمل مقارنات دورية لتحديد مستوى الانجاز	0.74
11.	يتم استخدام طرق مناسبة لمعالجة الانحرافات في الأداء	0.67
12.	مصادقة الهيئات المرجعية على النظام الإداري والمالي	0.60
13.	استخدام أمثل للمعدات وأدوات المنظمة	0.66

جدول 3.3-ب: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
14.	تنظيم محاضرات ومؤتمرات ودورات للتعرف على مفهوم الجودة وأهميتها	0.66
15.	القيام بتوثيق كافة العمليات في المنظمة	0.74

0.73	توفر دليل الجودة ويتضمن سياسة المنظمة وتحديد المسؤوليات	16.
0.64	توفر كتيب يوضح إجراءات الجودة وطرق العمل وقوانين المنظمة	17.
0.74	هناك توثيق لإجراءات العمل وأرشفتها	18.
0.60	توفر المنظمة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن المنظمة والخدمات التي تقدمها وعن معوقات الأداء	19.
0.53	تحديد آلية عامة للتعامل مع العقود المختلفة	20.
0.50	تعتمد المنظمة على منهج الوقاية من الأخطاء بدلا من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها	21.
0.65	توفر الإجراءات التصحيحية والوقائية للعمليات في المنظمة	22.
0.73	تحديد أسلوب التصديق وأسلوب الإصدار بالنسبة للوثائق	23.
0.69	تحديد أسلوب التغيير والتعديل في الوثائق	24.
0.60	تحديد إجراءات مراقبة وضبط عمليات المنظمة العامة والخاصة	25.
0.62	تقوم المنظمة بتقييم وتطوير العمليات والممارسات المتبعة في تقديم الخدمة	26.
0.60	تعتمد المنظمة على التقييم الذاتي أكثر من اعتمادها على الرقابة الخارجية	27.
0.74	تطبق المنظمة نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية	28.
0.55	تتم مشاركة الموظفين في إعداد خطط العمل	29.
0.68	يتم تزويد الموظفين بالتغذية العكسية عن نتائج أعمالهم	30.
0.73	تعمل المنظمة على تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة التي تحسن جودة خدمات الفئة المستهدفة	31.
0.67	توفر نظام توظيف واضح وشفاف	32.
0.74	يتم مطالبة الموظفين بتسجيل نتائج عملهم للتعرف على أسباب التباين في الأداء	33.
0.68	تقوم المنظمة بعمل دراسات تحليلية لاحتياجات المجتمع والجو التنافسي بين المنظمات	34.
0.60	تقوم المنظمة بالتعاون والتنسيق مع المنظمات الأهلية الأخرى والحكومية	35.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن التحليل العاملي لأغلبية فقرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس موضوعها في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول 4.3: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
36.	جمود القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة	0.51
37.	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في المنظمة	0.50

0.54	هناك صعوبة في قياس نتائج العمل في المنظمة	38.
0.60	عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	39.
0.68	قلة استجابة الهيئات الإدارية لاقتراحات الموظفين الهادفة إلى تحسين وتطوير المنظمة	40.
0.68	تدني مستوى معرفة الموظفين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة	41.
0.73	عدم توفر برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين الجدد	42.
0.69	ينظر الموظفون إلى تحقيق الجودة في تقديم الخدمات على أنها عملية كمالية ترفيحية	43.
0.72	تبني خصائص ممتازة للجودة ولكنها لا تتسجم مع خصائص المنظمة	44.
0.71	عدم التوقع بنتائج إيجابية سريعة للفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة	45.
0.60	تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	46.
0.56	لا يوجد قوانين واضحة تنظم أنشطة المنظمة	47.
0.60	تعاني المنظمة من البيئة السياسية المتقلبة	48.
0.67	يؤثر عدم الازدهار الاقتصادي في تنفيذ أنشطة المنظمة بنجاح	49.
0.60	المنظمة مقيدة بتعليمات نظام الخدمة المدنية الملزمة	50.
0.71	عدم اهتمام المنظمة بشكاوي الفئة المستهدفة	51.
0.60	عدم قيام المنظمة بالتعريف عن نفسها من خلال الندوات والمنشورات وورش العمل	52.
0.79	عدم الاهتمام بالرقابة الخارجية	53.
0.61	عدم توفر دورات تدريبية توضح قوانين وأنظمة المنظمات الأهلية وآلية عملها	54.
0.55	عدم توفر الموارد الضرورية للمنظمة	55.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن التحليل العاملي لأغلبية فقرات معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس موضوعها في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول 5.3: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
56.	وضع سياسة للجودة	0.50
57.	وضع رؤية وأهداف للمنظمة	0.64

0.68	تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة والمهام والمسؤوليات فيها	.58
0.60	التحسين المستمر لمهارات وأساليب العمل في المنظمة	.59
0.60	الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	.60
0.60	الاهتمام بالرقابة الداخلية والخارجية وقواعدها	.61
0.65	توفر قاعدة بيانات فعالة	.62
0.65	القيام بتوثيق كافة العمليات في المنظمة	.63
0.76	اجراء تقييم دوري لألية العمل في المنظمة	.64
0.60	توفر نظام اتصال فعال بين كافة المستويات في المنظمة	.65

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن التحليل العاملي لأغلبية فقرات المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية دال إحصائياً، وتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس موضوعها في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول 6.3-أ: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
.66	حرص إدارة المنظمة على صياغة رسالة واضحة ومحددة	0.70
.67	تميز رسالة وشعار المنظمة عن المنظمات الأخرى	0.69

0.73	تميز المنظمة من خلال سياساتها ومسؤولياتها عن المنظمات الأخرى	68.
0.74	رسالة المنظمة غاية ومسعى للجميع في المنظمة	69.
0.69	رسالة المنظمة تسعى الى الجودة و التميز في عملياتها	70.
0.68	بناء ثقافة تنظيمية منطقية للمنظمة تعتمد على القيم و المعتقدات و السلوك	71.
0.74	دمج افكار وقيم الجودة الشاملة بشكل متكامل في الهيكل التنظيمي في المنظمة	72.
0.70	سيادة روح التعاون و العمل ضمن الفريق الواحد في المنظمة	73.
0.79	الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تقوية السياسات التي تربط المنظمة مع المجتمع المدني	74.
0.72	العمل على وضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في المنظمة	75.
0.79	زيادة انتماء الموظفين في المنظمة من اجل المساهمة في نشر الوعي والالتزام بتطبيق النظام	76.
0.70	العمل على تنمية الرقابة الذاتية و الاحساس بالمسؤولية لدى الموظفين	77.
0.80	توافر المعاملة الانسانية و الاحترام و التقدير لكل من يعمل في المنظمة	78.
0.72	المحافظة على ادوات و معدات المنظمة بشكل دائم	79.
0.77	توفر القيادة الواعية و الداعمة للتطوير و التغيير المستمرين	80.
0.79	توفر دليلاً واضحاً و موثقاً لسياسة و معايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة	81.
0.72	غرس مفاهيم ادارة الجودة الشاملة لدى الموظفين في المنظمة	82.
0.70	تحديد و تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتلائم مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة	83.
0.80	تحديد ممثل للإدارة مسئول عن تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الايزو	84.
0.79	اعتماد نظام اللامركزية الادارية و تفويض الصلاحيات في المنظمة	85.
0.69	تقوم ادارة المنظمة بتشجيع الابداع و الابتكار لدى الموظفين	86.
0.72	توفر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات و المعلومات و الاحصائيات المتعلقة بادارة العمليات كافة في المنظمة	87.
0.79	ضمان درجة الاعتمادية العالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة	88.
0.85	توافر نظام مالي دقيق و محوسب يساعد على اكتشاف الاخطاء و ضبط الامور المالية	89.

جدول 6.3-ب: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
90.	الاحتفاظ بسجلات ومعلومات محوسب دقيقة ولاطول فترة ممكنه	0.79
91.	أمن و حماية السجلات و البيانات الخاصة بالمنظمة من السرقة و الاتلاف	0.71
92.	التطبيق الفعلي لخطط و استراتيجيات المنظمة	0.71

0.75	امتلاك ادارة المنظمة خطط لاجراء التغييرات في المنظمة تحقيقاً للتحويل لنظام الجودة	.93
0.71	حرص ادارة المنظمة على منح خدمات جديدة يحتاجها المجتمع المدني تبعاً للمتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية	.94
0.77	ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة الى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية	.95
0.73	تحديد دقيق للهيكل التنظيمي للمنظمة كما وكيفاً	.96
0.77	تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين الادارين في مختلف المستويات	.97
0.76	تحديد المهارات و القدرات التي يجب ان يتميز بها الموظف	.98
0.79	استقطاب الموارد البشرية القادرة و الراغبة في اداء العمل كما وكيفاً لتحقيقاً لاهداف المنظمة	.99
0.76	اعتماد ادارة المنظمة نظام التميز للحكم على اداء الموظفين بدلا من اعتماد الاقدمية و الخبرة و العمر	.100
0.75	انشاء قسم خاص للتدريب و تأهيل الموظفين في المنظمة ضمن مجال ادارة الجودة الشاملة	.101
0.79	تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المنظمة بناءً على دراسات دقيقة	.102
0.70	الترشيح للدورات التدريبية على اساس موضوعية و ليست شخصية	.103
0.78	توافر برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للموظفين تركز على الجودة في اداء العمل	.104
0.82	تنفيذ البرامج التدريبية بناء على اساس ومعايير واضحة يكون هدفها الاساسي تنمية قدرات الموظفين على تحقيق مستوى جودة عالي في اداء العمل في المنظمة	.105
0.80	التاكيد من قبل الموظفين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقونها اثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية	.106
0.71	توفر نظام للحوافز و المكافآت المادية و المعنوية تقديراً لجهود الموظفين المتميز في العمل	.107
0.81	استخدام انظمة محددة لحفز الموظفين في المنظمة على ابداء الاراء و الافكار	.108
0.83	منح مكافآت جماعية للموظفين على مشاركتهم المتميز في تحقيق الجودة في العمل	.109

جدول 6.3-ج: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
.110	زيادة التنافس بين الموظفين في المنظمة من خلال الاعلان عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها و اسباب منحها	0.75
.111	توسيع قاعدة اللامركزية الادارية في المشاركة بصنع القرارات لدى الهيئة	0.81

	الإدارية و موظفيها	
0.77	ايجاد آلية واضحة تعني بآراء وملاحظات الموظفين في المستويات الادارية المختلفة في المنظمة	.112
0.77	تشجيع ادارة المنظمة الموظفين على المبادرة بالمشاريع و الافكار الناجحة لتأكيد الجودة فيها	.113
0.74	تشجيع فرق العمل للإجتماعات دورياً لمناقشة مشاكل العمل و المشاركة في صنع القرارات	.114
0.82	القيام بتوثيق كافة العمليات في المنظمة	.115
0.73	إنشاء دليل الجودة ويتضمن سياسة المنظمة و تحديد المسؤوليات	.116
0.80	إنشاء كتيب يوضح إجراءات العمل بناءً على معايير ادارة لجودة	.117
0.81	تقييم جميع العمليات بشكل يؤدي الى تلبية حاجات و متطلبات المجتمع المدني	.118
0.78	السعي الى تخفيض في تكلفة ادارة العمليات في المنظمة	.119
0.74	تحديد إجراءات مراقبة وضبط عمليات المنظمة العامة الخاصة	.120
0.77	التأكيد على منع حدوث أخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة اثناء تنفيذها	.121
0.75	توفير درجة عالية من المرونة و السرعة اثناء تنفيذ العمليات	.122
0.68	التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات	.123
0.75	تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين و التطوير في المنظمة	.124
0.73	ملائمة اهداف تحسين الجودة ورسالة المنظمة	.125
0.79	تشكيل فرق عمل من الموظفين للتحسين ولتنسيق من اجل تنفيذ برامج و استراتيجيات تحسين النوعية في المنظمة	.126
0.72	تحديد متطلبات التحسين المادية و البشرية على شكل خطة عمل	.127
0.76	الحرص على اعتماد اجراءات المنهجية العلمية لتطبيق الجودة وتحسين النوعية	.128
0.80	توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات و البرامج المتعلقة بتحسين النوعية	.129
0.78	العمل على جعل قنوات الاتصال مفتوحة امام كل من يعمل في مجال التحسين و التطوير	.130

جدول 6.3-د: نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية

الرقم	الفقرات	درجة التشبع
.131	التركيز على الفئات المستهدفة للمنظمة كمحور رئيسي للعمليات	0.75
.132	اجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات الفئات المستهدفة	0.77
.133	متابعة مشكلات الفئات المستهدفة و التعامل الفعال معهم	0.81

0.84	مواكبة الخطط لمتطلبات العمل ولتلبية حاجات الفئات المستهدفة	134.
0.78	اهتمام المنظمة بمتطلبات الجودة التي تطلبها الفئات المستهدفة	135.
0.73	اعتماد مبدأ التقويم و الرقابة الذاتية في المنظمة	136.
0.82	استمرارية عملية المتابعة و التقويم تحقيقاً لاهداف الرقابة الوقائية	137.
0.81	شمولية عملية المتابعة و التقويم لجميع العمليات الادارية	138.
0.82	وضع معايير محددة توضح مدى الانجاز التي تم تحقيقه	139.
0.76	الدقة و الموضوعية في عملية التقويم المستمرة	140.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن التحليل العاملي لأغلبية فقرات تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية دال إحصائياً، وتتمتع بدرجة مقبولة من التشبع، وأنها تشترك معاً في قياس موضوعها في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

2.6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (7.3).

جدول 7.3: نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة

الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1.	واقع إدارة الجودة الشاملة	35	0.95
2.	معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الداخلية	11	0.93
3.	معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الخارجية	9	0.88
4.	المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة	10	0.89

0.83	5	رسالة المنظمة	.5
0.90	9	الثقافة التنظيمية للمنظمة	.6
0.84	7	القيادة	.7
0.88	5	تحليل حوسبة المعلومات	.8
0.82	4	التخطيط الاستراتيجي للجودة	.9
0.80	5	إدارة وتنمية الموارد البشرية	.10
0.87	6	التدريب	.11
0.87	4	نظام الحوافز والمكافآت	.12
0.86	4	المشاركة في اتخاذ القرارات	.13
0.91	9	إدارة العمليات	.14
0.91	7	التحسين المستمر والتطوير	.15
0.89	5	رضا الجهات المستفيدة	.16
0.92	5	التغذية الراجعة	.17
0.95	140	الدرجة الكلية	.18

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (7.3) أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

7.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة كبيرة جداً 5 درجات، كبيرة 4 درجات، متوسطة 3 درجات، ضعيفة درجتين، وضعيفة جداً درجة واحدة، بحيث

كلما ازدادت الدرجة ازدادت اتجاهات المبحوثين حول تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية والعكس صحيح.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت t.test، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. ولفهم نتائج الدراسة يمكن الاستعانة بمفتاح المتوسطات الحسابية وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.3).

جدول 8.3: مفتاح المتوسطات الحسابية

الاتجاهات حول تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1
متوسطة	3.67-2.34
عالية	5-3.68

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها و التحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

2.4 أسئلة الدراسة

1.2.4 السؤال الأول

ما واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها؟

للإجابة عن هذا السؤال إستخرجت الاعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لواقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1.4-2.4).

جدول 1.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لواقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
واقع إدارة الجودة الشاملة	160	3.80	0.59	76.0

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (1.4) أن واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها كان عالي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (3.80)، مع إنحراف معياري (0.59).

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
مصادقة الهيئات المرجعية على النظام الإداري والمالي	4.26	0.76	85.2
هناك توثيق لإجراءات العمل وأرشفتها	4.16	0.93	83.2
القيام بتوثيق كافة العمليات في المنظمة	4.09	0.95	81.8
تعتمد المنظمة على إجراءات واضحة تبين كيفية انجاز العمل	4.08	0.85	81.6
الكادر الإداري والمالي المطبق في المنظمة واضح وفعال	4.04	0.94	80.8
يوجد لدى الإدارة العليا رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لتحسين جودة الأداء في المنظمة	4.01	0.94	80.2
تقوم المنظمة بالتخطيط السليم لترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة	3.99	0.87	79.8
توفر المنظمة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن المنظمة والخدمات التي تقدمها وعن معوقات الأداء	3.98	0.90	79.6
تعتمد المنظمة على التقييم الذاتي أكثر من اعتمادها على الرقابة الخارجية	3.97	0.88	79.4
تؤكد الإدارة على أن تحقيق معايير الجودة العالية في تقديم الخدمة للفئة المستهدفة هي مسؤولية شخصية لكل موظف في المنظمة	3.93	0.91	78.6

جدول 2.4-ب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
تحديد أسلوب التصديق وأسلوب الإصدار بالنسبة للوثائق	3.92	0.89	78.4
تحديد إجراءات مراقبة وضبط عمليات المنظمة العامة والخاصة	3.91	0.84	78.2
تطبعي المنظمة نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية	3.90	0.90	78.0
استخدام أمثل للمعدات وأدوات المنظمة	3.89	0.95	77.8
الخدمات الإدارية في المنظمة كافية لتحقيق رسالة المنظمة بكفاءة وفاعلية	3.87	0.87	77.4
تقوم المنظمة بتقييم وتطوير العمليات والممارسات المتبعة في تقديم الخدمة	3.86	0.81	77.2
تقوم المنظمة بالتعاون والتنسيق مع المنظمات الأهلية الأخرى والحكومية	3.83	1.10	76.6
تعتمد المنظمة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لرؤساء الأقسام	3.82	0.92	76.4
توفر الإجراءات التصحيحية والوقائية للعمليات في المنظمة	3.81	0.93	76.2
توفر نظام توظيف واضح وشفاف	3.79	1.07	75.8
تحديد آلية عامة للتعامل مع العقود المختلفة	3.78	0.74	75.6
يتم استخدام طرق مناسبة لمعالجة الانحرافات في الأداء	3.74	1.00	74.8
تعتمد المنظمة على منهج الوقاية من الأخطاء بدلا من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها	3.73	0.92	74.6
تعمل المنظمة على تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة التي تحسن جودة خدمات الفئة المستهدفة	3.70	1.00	74.0
يتم تزويد الموظفين بالتغذية العكسية عن نتائج أعمالهم	3.69	1.05	73.8
تحديد أسلوب التغيير والتعديل في الوثائق	3.68	1.01	73.6
تتم مشاركة الموظفين في إعداد خطط العمل	3.67	1.10	73.4
يتم عمل مقارنات دورية لتحديد مستوى الانجاز	3.66	0.95	73.2
هناك اهتمام بتقليل الوقت اللازم لانجاز المعاملات لتحقيق الفاعلية في الأداء	3.64	0.96	72.8
يتم مطالبة الموظفين بتسجيل نتائج عملهم للتعرف على أسباب التباين في الأداء	3.63	1.00	72.6
وجود فرق عمل تتولى القيام بعمليات التحسين المستمر للأداء	3.58	1.02	71.6

جدول 2.4-ج: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
توفر دليل الجودة ويتضمن سياسة المنظمة وتحديد المسؤوليات	3.44	1.07	68.8
تقوم المنظمة بعمل دراسات تحليلية لاحتياجات المجتمع والجو التنافسي بين المنظمات	3.43	1.12	68.6
توفر كتيب يوضح إجراءات الجودة وطرق العمل وقوانين المنظمة	3.36	1.27	67.2
تنظيم محاضرات ومؤتمرات ودورات للتعرف على مفهوم الجودة وأهميتها	3.34	1.17	66.8

يوضح الجدول رقم (2.4) مؤشرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: مصادقة الهيئات المرجعية على النظام الإداري والمالي بنسبة (85.2%)، ويليهما في المرتبة الثانية أن هناك توثيق لإجراءات العمل وأرشفتها بنسبة (83.2%) ويليهما في المرتبة الثالثة القيام بتوثيق كافة العمليات في المنظمة بنسبة (81.8%) أما في المرتبة الرابعة اعتماد المنظمة على إجراءات واضحة تبين كيفية إنجاز العمل بنسبة (81.6%) ومن ثم تأتي في المرتبة الخامسة الكادر الإداري والمالي المطبق في المنظمة واضح وفعال بنسبة (80.8%)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (2.4).

2.2.4 السؤال الثاني

ما معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها؟

للإجابة عن هذا السؤال إستخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.4-5.4).

جدول 3.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ل معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها

المعوقات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
الداخلية	160	3.06	0.93	61.2
الخارجية	160	3.07	0.90	61.4
الدرجة الكلية	160	3.06	0.85	61.2

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (3.4) أن معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة هذه المعوقات كما أكد المديرين والموظفين (3.06)، مع إنحراف معياري (0.85). وكان هناك تقارب في درجة المعوقات الداخلية منها والخارجية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (3.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمعوقات الداخلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

المعوقات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات	3.42	1.15	68.4
عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة	3.36	1.13	67.2
جمود القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة	3.20	1.16	64.0
تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.12	1.28	62.4
تدني مستوى معرفة الموظفين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة	3.04	1.21	60.8
هناك صعوبة في قياس نتائج العمل في المنظمة	3.03	1.20	60.6
قلة استجابة الهيئات الإدارية لاقتراحات الموظفين الهادفة إلى تحسين وتطوير المنظمة	3.02	1.23	60.4
عدم توفر برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين الجدد	2.96	1.30	59.2
عدم التوقع بنتائج ايجابية سريعة للفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق ادارة الجودة	2.88	1.22	57.6
تبني خصائص ممتازة للجودة ولكنها لا تتسجم مع خصائص المنظمة	2.85	1.23	57.0
ينظر الموظفون إلى تحقيق الجودة في تقديم الخدمات على أنها عملية كمالية ترفيهية	2.82	1.24	56.4

يوضح الجدول رقم (4.4) المعوقات الداخلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات بنسبة (68.4%)، ويليهما في المرتبة الثانية عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بنسبة (67.2%) ويليهما في المرتبة الثالثة جمود القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة بنسبة (64.0%) أما في المرتبة الرابعة تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنسبة (62.4%) ومن ثم تأتي في المرتبة الخامسة تدني مستوى معرفة الموظفين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بنسبة (60.8%)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمعوقات الخارجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

المعوقات الخارجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
يؤثر عدم الازدهار الاقتصادي في تنفيذ أنشطة المنظمة بنجاح	3.62	1.09	72.4
تعاني المنظمة من البيئة السياسية المتقلبة	3.50	1.31	70.0
عدم توفر الموارد الضرورية للمنظمة	3.43	1.27	68.6
عدم توفر دورات تدريبية توضح قوانين وأنظمة المنظمات الأهلية وآلية عملها	3.14	1.26	62.8
المنظمة مقيدة بتعليمات نظام الخدمة المدنية الملزمة	3.07	1.33	61.4
لا يوجد قوانين واضحة تنظم أنشطة المنظمة	2.96	1.28	59.2
عدم قيام المنظمة بالتعريف عن نفسها من خلال الندوات والمنشورات وورش العمل	2.65	1.32	53.0
عدم اهتمام المنظمة بشكاوي الفئة المستهدفة	2.64	1.30	52.8
عدم الاهتمام بالرقابة الخارجية	2.63	1.25	52.6

يوضح الجدول رقم (5.4) المعوقات الخارجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: أن عدم الازدهار الاقتصادي في تنفيذ أنشطة المنظمة بنجاح بنسبة (72.4%)، ويليهما في المرتبة

الثانية تعاني المنظمة من البيئة السياسية المتقلبة بنسبة (70.0%) ويلبها في المرتبة الثالثة عدم توفر الموارد الضرورية للمنظمة بنسبة (68.6%) أما في المرتبة الرابعة عدم توفر دورات تدريبية توضح قوانين وأنظمة المنظمات الأهلية و آلية عملها بنسبة (62.8%) ومن ثم تأتي في المرتبة الخامسة المنظمة مقيدة بتعليمات نظام الخدمة المدنية الملزمة بنسبة (61.4%)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (5.4).

3.2.4 السؤال الثالث

ما مستوى المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها؟

للإجابة عن هذا السؤال إستخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية مستوى المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6.4-7.4).

جدول 6.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية مستوى المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
مستوى المعايير	160	4.40	0.48	88.0

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (6.4) تأكيد مديري وموظفي المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية على مستوى المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة تأكيدهم تلك (4.40)، مع إنحراف معياري (0.48)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (6.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
توفر نظام اتصال فعال بين كافة المستويات في المنظمة	4.46	0.69	89.2
تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة والمهام والمسؤوليات فيها	4.45	0.64	89.0
توفر قاعدة بيانات فعالة	4.44	0.72	88.8
التحسين المستمر لمهارات وأساليب العمل في المنظمة	4.44	0.63	88.8
الاهتمام بالرقابة الداخلية والخارجية وقواعدها	4.43	0.66	88.6
اجراء تقييم دوري لألية العمل في المنظمة	4.43	0.66	88.6
وضع رؤية وأهداف للمنظمة	4.43	0.68	88.6
القيام بتوثيق كافة العمليات في المنظمة	4.42	0.67	88.4
الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	4.41	0.63	88.2
وضع سياسة للجودة	4.14	0.87	82.8

يوضح الجدول رقم (7.4) المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها:توفر نظام اتصال فعال بين كافة المستويات في المنظمة بنسبة (89.2%)، ويليهما في المرتبة الثانية تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة والمهام والمسؤوليات فيها بنسبة (89.0%) ويليهما في المرتبة الثالثة توفر قاعدة بيانات فعالة بنسبة (88.8%) أما في المرتبة الرابعة عدم التحسين المستمر لمهارات وأساليب العمل في المنظمة بنسبة (88.8%) ومن ثم تأتي في المرتبة الخامسة الاهتمام بالرقابة الداخلية والخارجية وقواعدها بنسبة (88.6%)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (7.4).

4.2.4 السؤال الرابع

كيف يمكن تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها؟

للإجابة عن هذا السؤال إستخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8.4-21.4).

جدول 8.4: الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها

عناصر التطبيق	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
رسالة المنظمة	160	4.52	0.40	90.4
الثقافة التنظيمية للمنظمة	160	4.49	0.39	89.8
القيادة	160	4.40	0.45	88.0
تحليل حوسبة المعلومات	160	4.48	0.49	89.6
التخطيط الاستراتيجي للجودة	160	4.41	0.46	88.2
تخطيط الموارد البشرية	160	4.40	0.47	88.0
التدريب	160	4.33	0.52	86.6
نظام الحوافز والمكافآت	160	4.32	0.57	86.4
المشاركة في اتخاذ القرارات	160	4.35	0.54	87.0
إدارة العمليات	160	4.40	0.46	88.0
التحسين المستمر والتطوير	160	4.41	0.51	88.2
رضا الجهات المستفيدة	160	4.46	0.48	89.2
التغذية الراجعة	160	4.50	0.46	90.0
الدرجة الكلية	160	4.42	0.38	88.4

يوضح الجدول رقم (8.4) تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها، وقد جاء في مقدمته: الاهتمام برسالة المنظمة، والتغذية الراجعة، والثقافة التنظيمية للمنظمة، وتحليل حوسبة المعلومات، والتركيز على موضوع رضا الجهات المستفيدة، والاهتمام بعملية التدريب، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والتحسين المستمر

والتطوير، تلاه الاهتمام بموضوع القيادة في المنظمة، والتخطيط للموارد البشرية، وإدارة العمليات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (8.4).

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لرسالة المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

رسالة المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
حرص إدارة المنظمة على صياغة رسالة واضحة ومحددة	4.60	0.50	92.0
رسالة المنظمة غاية ومسعى للجميع في المنظمة	4.52	0.51	90.4
تميز المنظمة من خلال سياساتها ومسؤولياتها عن المنظمات الأخرى	4.52	0.53	90.4
رسالة المنظمة تسعى الى الجودة والتميز في عملياتها	4.49	0.53	89.8
تميز رسالة وشعار المنظمة عن المنظمات الأخرى	4.48	0.54	89.6

يوضح الجدول رقم (9.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لرسالة المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: ضرورة حرص إدارة المنظمة على صياغة رسالة واضحة ومحددة بنسبة (92.0%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة تميز رسالة وشعار المنظمة عن المنظمات الأخرى بنسبة (89.6%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (9.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للثقافة التنظيمية للمنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقافة التنظيمية للمنظمة	%
0.50	4.54	سيادة روح التعاون والعمل ضمن الفريق الواحد في المنظمة	90.8
0.52	4.53	توافر المعاملة الانسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة	90.6
0.52	4.51	العمل على تنمية الرقابة الذاتية والاحساس بالمسؤولية لدى الموظفين	90.2
0.52	4.50	زيادة انتماء الموظفين في المنظمة من اجل المساهمة في نشر الوعي والالتزام بتطبيق النظام	90.0
0.63	4.49	المحافظة على ادوات ومعدات المنظمة بشكل دائم	89.8
0.51	4.48	الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تقوية السياسات التي تربط المنظمة مع المجتمع المدني	89.6
0.50	4.48	بناء ثقافة تنظيمية منطقية للمنظمة تعتمد على القيم والمعتقدات والسلوك	89.6
0.56	4.47	العمل على وضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في المنظمة	89.4
0.54	4.43	دمج افكار وقيم الجودة الشاملة بشكل متكامل في الهيكل التنظيمي في المنظمة	88.6

يوضح الجدول رقم (10.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للثقافة التنظيمية للمنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: سيادة روح التعاون والعمل ضمن الفريق الواحد في المنظمة بنسبة (90.8%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة دمج افكار وقيم الجودة الشاملة بشكل متكامل في الهيكل التنظيمي في المنظمة بنسبة (88.6%)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (10.4).

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للقيادة في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

القيادة في المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
توفر القيادة الواعية والداعمة للتطوير والتغيير المستمرين	4.51	0.52	90.2
تقوم ادارة المنظمة بتشجيع الابداع والابتكار لدى الموظفين	4.47	0.56	89.4
غرس مفاهيم ادارة الجودة الشاملة لدى الموظفين في المنظمة	4.46	0.51	89.2
تحديد وتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتلائم مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة	4.45	0.59	89.0
توفر دليلاً واضحاً وموثقاً لسياسة ومعايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة	4.36	0.65	87.2
اعتماد نظام اللامركزية الادارية وتفويض الصلاحيات في المنظمة	4.33	0.73	86.6
تحديد ممثل للإدارة مسئول عن تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الايزو	4.27	0.78	85.4

يوضح الجدول رقم (11.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للقيادة في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: توفر القيادة الواعية والداعمة للتطوير والتغيير المستمرين بنسبة (90.2%)، بينما جاء في المرتبة الاخيرة تحديد ممثل للإدارة مسئول عن تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الايزو بنسبة (85.4%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (11.4).

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتحليل حوسبة المعلومات في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	تحليل حوسبة المعلومات في المنظمة	%
0.60	4.54	الاحتفاظ بسجلات ومعلومات محوسبة ودقيقة ولأطول فترة ممكنة	90.8
0.58	4.53	أمن وحماية السجلات والبيانات الخاصة بالمنظمة من السرقة والاتلاف	90.6
0.59	4.52	توافر نظام مالي دقيق ومحوسب يساعد على اكتشاف الأخطاء وضبط الأمور المالية	90.4
0.62	4.44	توفر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات والمعلومات والاحصائيات المتعلقة بإدارة العمليات كافة في المنظمة	88.8
0.62	4.39	ضمان درجة الاعتمادية العالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة	87.8

يوضح الجدول رقم (12.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتحليل حوسبة المعلومات في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: الاحتفاظ بسجلات ومعلومات محوسبة ودقيقة ولأطول فترة ممكنة بنسبة (90.8%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة ضمان درجة الاعتمادية العالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة بنسبة (87.8%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (12.4).

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتخطيط الاستراتيجي للجودة في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	التخطيط الاستراتيجي للجودة في المنظمة
4.44	0.56	88.8	ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية
4.43	0.56	88.6	امتلاك ادارة المنظمة خطط لاجراء التغييرات في المنظمة تحقيقا للتحويل لنظام الجودة
4.42	0.58	88.4	حرص ادارة المنظمة على منح خدمات جديدة يحتاجها المجتمع المدني تبعا للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية
4.36	0.57	87.2	التطبيق الفعلي لخطط واستراتيجيات المنظمة

يوضح الجدول رقم (13.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتخطيط الاستراتيجي للجودة في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة إلى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية بنسبة (88.8%) بينما جاء في المرتبة الاخيرة التطبيق الفعلي لخطط واستراتيجيات المنظمة بنسبة (87.2%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (13.4).

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

تخطيط الموارد البشرية في المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
تحديد المهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الموظف	4.46	0.60	89.2
تحديد دقيق للهيكل التنظيمي للمنظمة كما وكيفاً	4.44	0.51	88.8
تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين الإداريين في مختلف المستويات	4.41	0.55	88.2
استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كما وكيفاً وتحقيقاً لأهداف المنظمة	4.39	0.66	87.8
اعتماد ادارة المنظمة نظام التميز للحكم على أداء الموظفين بدلا من اعتماد الاقدمية والخبرة والعمر	4.34	0.84	86.8

يوضح الجدول رقم (14.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تحديد المهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الموظف بنسبة (89.2%) بينما جاء في المرتبة الأخيرة اعتماد ادارة المنظمة نظام التميز للحكم على أداء الموظفين بدلا من اعتماد الاقدمية والخبرة والعمر بنسبة (86.8%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (14.4).

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتدريب في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	التدريب في المنظمة
4.40	0.61	88.0	الترشيح للدورات التدريبية للموظفين على أسس موضوعية وليست شخصية
4.37	0.66	87.4	توافر برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للموظفين تركز على الجودة في اداء العمل
4.35	0.68	87.0	تنفيذ البرامج التدريبية بناء على اساس ومعايير واضحة يكون هدفها الاساسي تنمية قدرات الموظفين على تحقيق مستوى جودة عالي في اداء العمل في المنظمة
4.33	0.64	86.6	تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المنظمة بناءً على دراسات دقيقة
4.32	0.71	86.4	التاكيد من قبل الموظفين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقونها اثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية
4.26	0.74	85.2	انشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل الموظفين في المنظمة ضمن مجال ادارة الجودة الشاملة

يوضح الجدول رقم (15.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتدريب في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: الترشيح للدورات التدريبية للموظفين على أسس موضوعية وليست شخصية بنسبة (88.0%) بينما جاء في المرتبة الأخيرة انشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل الموظفين في المنظمة ضمن مجال ادارة الجودة الشاملة بنسبة (85.2%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (15.4).

جدول 16.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لنظام الحوافز والمكافآت في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
منح مكافآت جماعية للموظفين على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل	4.35	0.72	87.0
استخدام أنظمة محددة لحفز الموظفين في المنظمة على ابداء الآراء والأفكار	4.34	0.61	86.8
زيادة التنافس بين الموظفين في المنظمة من خلال الاعلان عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها واسباب منحها	4.32	0.67	86.4
توفر نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لجهود الموظفين المتميز في العمل	4.30	0.67	86.0

يوضح الجدول رقم (16.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية ل نظام الحوافز والمكافآت في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: منح مكافآت جماعية للموظفين على مشاركتهم المتميزة في تحقيق الجودة في العمل بنسبة (87.0%) بينما جاء في المرتبة الاخيرة توفر نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لجهود الموظفين المتميز في العمل (86.0%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (16.4).

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
تشجيع فرق العمل للاجتماعات دورياً لمناقشة مشاكل العمل والمشاركة في صنع القرارات	4.38	0.60	87.6
تشجيع ادارة المنظمة الموظفين على المبادرة بالمشاريع والافكار الناجحة لتأكيد الجودة فيها	4.36	0.62	87.2
ايجاد آلية واضحة تعني بآراء وملاحظات الموظفين في المستويات الادارية المختلفة في المنظمة	4.35	0.65	87.0
توسيع قاعدة اللامركزية الادارية في المشاركة بصنع القرارات لدى الهيئة الادارية وموظفيها	4.33	0.68	86.6

يوضح الجدول رقم (17.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها:تشجيع فرق العمل للاجتماعات دورياً لمناقشة مشاكل العمل والمشاركة في صنع القرارات بنسبة (87.6%) بينما جاء في المرتبة الاخيرة توسيع قاعدة اللامركزية الادارية في المشاركة بصنع القرارات لدى الهيئة الادارية وموظفيها بنسبة (86.6%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (17.4).

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإدارة العمليات في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

إدارة العمليات في المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
تحديد إجراءات مراقبة وضبط عمليات المنظمة العامة والخاصة	4.44	0.54	88.8
توفير درجة عالية من المرونة والسرعة أثناء تنفيذ العمليات	4.43	0.59	88.6
القيام بتوثيق كافة العمليات في المنظمة	4.42	0.55	88.4
التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات	4.41	0.58	88.2
التأكيد على منع حدوث أخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة أثناء تنفيذها	4.40	0.58	88.0
تقييم جميع العمليات بشكل يؤدي الى تلبية حاجات ومطالبات المجتمع المدني	4.39	0.70	87.8
إنشاء دليل الجودة ويتضمن سياسة المنظمة وتحديد المسؤوليات	4.39	0.63	87.8
السعي الى تخفيض في تكلفة ادارة العمليات في المنظمة	4.39	0.63	87.8
إنشاء كتيب يوضح إجراءات العمل بناءً على معايير ادارة لجودة	4.37	0.66	87.4

يوضح الجدول رقم (18.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإدارة العمليات في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تحديد إجراءات مراقبة وضبط عمليات المنظمة العامة والخاصة بنسبة (88.8%) بينما جاء في المرتبة الاخير إنشاء كتيب يوضح إجراءات العمل بناءً على معايير ادارة لجودة بنسبة (87.4%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (18.4).

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتحسين المستمر والتطوير في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%	التحسين المستمر والتطوير في المنظمة
4.48	0.60	89.6	تحديد متطلبات التحسن المادية والبشرية على شكل خطة عمل
4.46	0.65	89.2	توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بتحسين النوعية
4.44	0.64	88.8	تشكيل فرق عمل من الموظفين للتحسين ولتنسيق من أجل تنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين النوعية في المنظمة
4.42	0.62	88.4	الحرص على اعتماد اجراءات المنهجية العلمية لتطبيق الجودة وتحسين النوعية
4.40	0.61	88.0	تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين والتطوير في المنظمة
4.39	0.66	87.8	العمل على جعل قنوات الاتصال مفتوحة امام كل من يعمل في مجال التحسين والتطوير
4.33	0.68	86.6	ملائمة اهداف تحسين الجودة ورسالة المنظمة

يوضح الجدول رقم (19.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتحسين المستمر والتطوير في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تحديد متطلبات التحسن المادية والبشرية على شكل خطة عمل بنسبة (89.6%) بنما جاء في المرتبة الاخيرة ملائمة اهداف تحسين الجودة ورسالة المنظمة بنسبة (86.6%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (19.4).

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لرضا الجهات المستفيدة من المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

رضا الجهات المستفيدة من المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
التركيز على الفئات المستهدفة للمنظمة كمحور رئيسي للعمليات	4.48	0.61	89.6
متابعة مشكلات الفئات المستهدفة والتعامل الفعال معهم	4.47	0.58	89.4
اجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات الفئات المستهدفة	4.46	0.53	89.2
اهتمام المنظمة بمتطلبات الجودة التي تطلبها الفئات المستهدفة	4.45	0.54	89.0
مواكبة الخطط لمتطلبات العمل ولتلبية حاجات الفئات المستهدفة	4.44	0.58	88.8

يوضح الجدول رقم (20.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لرضا الجهات المستفيدة من المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: التركيز على الفئات المستهدفة للمنظمة كمحور رئيسي للعمليات بنسبة (89.6%) بينما جاء في المرتبة الاخيرة مواكبة الخطط لمتطلبات العمل ولتلبية حاجات الفئات المستهدفة بنسبة (88.8%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (20.4).

جدول 21.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتغذية الراجعة في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية

التغذية الراجعة في المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	%
شمولية عملية المتابعة والتقييم لجميع العمليات الادارية	4.56	0.52	91.2
الدقة والموضوعية في عملية التقييم المستمرة	4.54	0.54	90.8
استمرارية عملية المتابعة والتقييم تحقيقا لاهداف الرقابة الوقائية	4.49	0.51	89.8
وضع معايير محددة توضح مدى الانجاز التي تم تحقيقه	4.48	0.53	89.6
اعتماد مبدأ التقييم والرقابة الذاتية في المنظمة	4.46	0.53	89.2

يوضح الجدول رقم (21.4) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتغذية الراجعة في المنظمة لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: شمولية عملية المتابعة والتقييم لجميع العمليات الادارية بنسبة (91.2%) بينما جاء في المراتبة الاخيرة اعتماد مبدأ التقييم والرقابة الذاتية في المنظمة بنسبة (89.2%) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (21.4).

3.4 فرضيات الدراسة

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (22.4).

جدول 22.4: نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
موظف	90	3.74	0.57	158	-1.436	0.153
مدير	70	3.88	0.61			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

2.1.4.3 الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (23.4).

جدول 23.4: نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
بكالوريوس	120	3.79	0.58	154	-0.503	0.616
دراسات عليا	36	3.85	0.62			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

1.1.4.3 الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (24.4).

جدول 24.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.486	0.725	0.256	0.512	2	بين المجموعات
		0.353	54.753	155	داخل المجموعات
		-----	55.265	157	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5-	78	3.75	0.65
5-10	46	3.89	0.52
10+	34	3.80	0.52

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

1.2.3.4 الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (26.4).

جدول 26.4: نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المعوقات	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
داخلية	موظف	90	2.97	0.89	158	-1.323	0.188
	مدير	70	3.17	0.96			
خارجية	موظف	90	3.00	0.91	158	-1.133	0.259
	مدير	70	3.16	0.88			
الدرجة الكلية	موظف	90	2.98	0.86	158	-1.324	0.187
	مدير	70	3.16	0.85			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

2.2.4.3 الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (27.4).

جدول 27.4: نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المعوقات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
داخلية	بكالوريوس	120	3.05	0.94	154	-0.117	0.907
	دراسات عليا	36	3.07	0.87			
خارجية	بكالوريوس	120	3.03	0.93	154	-0.665	0.507
	دراسات عليا	36	3.15	0.79			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	120	3.04	0.88	154	-0.385	0.701
	دراسات عليا	36	3.10	0.78			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

3.2.4.3 الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (28.4).

جدول 28.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المعوقات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
داخلية	بين المجموعات	2	6.043	3.021	3.653	0.028
	داخل المجموعات	155	128.190	0.827		
	المجموع	157	134.233	-----		
خارجية	بين المجموعات	2	7.350	3.675	4.761	0.010
	داخل المجموعات	155	119.628	0.772		
	المجموع	157	126.978	-----		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	6.413	3.206	4.595	0.012
	داخل المجموعات	155	108.166	0.698		
	المجموع	157	114.579	-----		

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. ولايجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (29.4).

جدول 29.4: نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

+10	10-5	-5	المقارنات	المعوقات
0.34581*	-0.20883		-5	داخلية
0.55464*			10-5	
			+10	
0.49799*	-0.06169		-5	داخلية
0.55968*			10-5	
			+10	
0.41429*	-0.14261		-5	داخلية
0.55691*			10-5	
			+10	

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول السابق أن الفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت بين المديرين والموظفين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الفئة الأولى، وكانت بين المديرين والموظفين ذوي سنوات الخبرة 10-5 سنوات والأكثر من 10 سنوات لصالح الفئة الأولى أيضاً، وبذلك نستطيع القول بوجود علاقة عكسية بين سنوات الخبرة ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها، بحيث كلما قلت سنوات الخبرة ازدادت المعوقات والعكس صحيح، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (30.4).

جدول 30.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المعوقات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
داخلية	-5	78	3.07	0.91
	10-5	46	3.28	0.96
	+10	34	2.72	0.79
داخلية	-5	78	3.15	0.98
	10-5	46	3.21	0.76
	+10	34	2.66	0.75
داخلية	-5	78	3.11	0.89
	10-5	46	3.25	0.81
	+10	34	2.69	0.71

3.3.4 الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

1.3.3.4 الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (31.4).

جدول 31.4: نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
موظف	90	4.42	0.46	158	0.492	0.624
مدير	70	4.38	0.52			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

2.3.3.4. الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (32.4).

جدول 32.4: نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
بكالوريوس	120	4.39	0.46	154	0.006	0.995
دراسات عليا	36	4.39	0.57			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

3.3.4.3. الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (33.4).

جدول 33.4: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.339	1.088	0.258	0.516	2	بين المجموعات
		0.237	36.744	155	داخل المجموعات
		-----	37.260	157	المجموع

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

جدول 34.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-5	78	4.45	0.45
10-5	46	4.33	0.53
+10	34	4.35	0.50

4.3.4. الفرضية الرئيسية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

1.4.3.4. الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (35.4).

جدول 35.4-أ:نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأنموذج المقترح	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
رسالة المنظمة	موظف	90	4.55	0.38	158	1.251	0.213
	مدير	70	4.47	0.42			
الثقافة التنظيمية	موظف	90	4.50	0.40	158	0.433	0.665
	مدير	70	4.47	0.39			
القيادة	موظف	90	4.38	0.45	158	-0.623	0.534
	مدير	70	4.43	0.44			
تحليل حوسبة المعلومات	موظف	90	4.52	0.47	158	1.050	0.295
	مدير	70	4.43	0.52			
التخطيط الاستراتيجي للجودة	موظف	90	4.43	0.45	158	0.644	0.521
	مدير	70	4.38	0.47			
تخطيط الموارد البشرية	موظف	90	4.41	0.49	158	0.137	0.891
	مدير	70	4.40	0.45			
التدريب	موظف	90	4.31	0.55	158	-0.748	0.456
	مدير	70	4.37	0.47			
نظام الحوافز والمكافآت	موظف	90	4.34	0.54	158	0.299	0.765
	مدير	70	4.31	0.61			
المشاركة في اتخاذ القرارات	موظف	90	4.34	0.53	158	-0.198	0.844
	مدير	70	4.36	0.54			
إدارة العمليات	موظف	90	4.40	0.46	158	0.002	0.998
	مدير	70	4.40	0.46			
التحسين المستمر والتطوير	موظف	90	4.47	0.49	158	1.663	0.098
	مدير	70	4.34	0.53			

جدول 35.4-ب: نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الأهمودج المقترح	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
رضا الجهات المستفيدة	موظف	90	4.48	0.47	158	0.534	0.594
	مدير	70	4.44	0.48			
التغذية الراجعة	موظف	90	4.51	0.46	158	0.073	0.942
	مدير	70	4.50	0.46			
الدرجة الكلية	موظف	90	4.44	0.37	158	0.402	0.688
	مدير	70	4.41	0.39			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

2.4.3.4. الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت (t.test) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (36.4).

جدول 36.4-أ: نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأنموذج المقترح	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
رسالة المنظمة	بكالوريوس	120	4.52	0.39	154	0.114	0.909
	دراسات عليا	36	4.51	0.44			
الثقافة التنظيمية	بكالوريوس	120	4.49	0.39	154	0.524	0.601
	دراسات عليا	36	4.45	0.41			
القيادة	بكالوريوس	120	4.40	0.43	154	0.079	0.937
	دراسات عليا	36	4.39	0.50			
تحليل حوسبة المعلومات	بكالوريوس	120	4.51	0.47	154	1.308	0.193
	دراسات عليا	36	4.38	0.55			
التخطيط الاستراتيجي للجودة	بكالوريوس	120	4.40	0.45	154	-0.118	0.906
	دراسات عليا	36	4.41	0.50			
تخطيط الموارد البشرية	بكالوريوس	120	4.40	0.46	154	0.134	0.894
	دراسات عليا	36	4.39	0.52			
التدريب	بكالوريوس	120	4.32	0.54	154	-0.254	0.800
	دراسات عليا	36	4.35	0.46			
نظام الحوافز والمكافآت	بكالوريوس	120	4.30	0.59	154	-0.859	0.392
	دراسات عليا	36	4.39	0.50			
المشاركة في اتخاذ القرارات	بكالوريوس	120	4.32	0.56	154	-0.958	0.340
	دراسات عليا	36	4.42	0.45			
إدارة العمليات	بكالوريوس	120	4.40	0.46	154	0.168	0.867
	دراسات عليا	36	4.38	0.46			

جدول 36.4-ب: نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الأهمودج المقترح	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الاحصائية
التحسين المستمر والتطوير	بكالوريوس	120	4.39	0.53	154	-0.652	0.515
	دراسات عليا	36	4.46	0.44			
رضا الجهات المستفيدة	بكالوريوس	120	4.45	0.48	154	-0.491	0.624
	دراسات عليا	36	4.50	0.48			
التغذية الراجعة	بكالوريوس	120	4.50	0.46	154	-0.177	0.860
	دراسات عليا	36	4.52	0.46			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	120	4.42	0.37	154	-0.084	0.933
	دراسات عليا	36	4.43	0.39			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

3.4.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (37.4).

جدول 37.4-أ: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المعوقات
0.723	0.326	0.055	0.110	2	بين المجموعات	رسالة المنظمة
		0.168	26.099	155	داخل المجموعات	
		-----	26.209	157	المجموع	
0.939	0.063	0.010	0.020	2	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0.160	24.807	155	داخل المجموعات	
		-----	24.827	157	المجموع	
0.774	0.257	0.053	0.106	2	بين المجموعات	القيادة
		0.207	32.061	155	داخل المجموعات	
		-----	32.167	157	المجموع	
0.624	0.472	0.117	0.233	2	بين المجموعات	تحليل حوسبة المعلومات
		0.247	38.290	155	داخل المجموعات	
		-----	38.523	157	المجموع	
0.595	0.521	0.113	0.227	2	بين المجموعات	التخطيط الاستراتيجي للجودة
		0.218	33.724	155	داخل المجموعات	
		-----	33.951	157	المجموع	
0.429	0.852	0.197	0.393	2	بين المجموعات	تخطيط الموارد البشرية
		0.231	35.786	155	داخل المجموعات	
		-----	36.179	157	المجموع	
0.802	0.221	0.062	0.124	2	بين المجموعات	التدريب
		0.281	43.617	155	داخل المجموعات	
		-----	43.741	157	المجموع	
0.367	1.008	0.333	0.667	2	بين المجموعات	نظام الحوافز والمكافآت
		0.331	51.264	155	داخل المجموعات	
		-----	51.931	157	المجموع	
0.330	1.118	0.329	0.658	2	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
		0.294	45.629	155	داخل المجموعات	
		-----	46.287	157	المجموع	

جدول 37.4-ب: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المعوقات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
إدارة العمليات	بين المجموعات	2	0.737	0.369	1.717	0.183
	داخل المجموعات	155	33.274	0.215		
	المجموع	157	34.011	-----		
التحسين المستمر والتطوير	بين المجموعات	2	0.991	0.496	1.885	0.155
	داخل المجموعات	155	40.769	0.263		
	المجموع	157	41.760	-----		
رضا الجهات المستفيدة	بين المجموعات	2	1.647	0.824	3.672	0.028
	داخل المجموعات	155	34.770	0.224		
	المجموع	157	36.417	-----		
التغذية الراجعة	بين المجموعات	2	0.938	0.469	2.241	0.110
	داخل المجموعات	155	32.439	0.209		
	المجموع	157	33.377	-----		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	0.308	0.154	1.050	0.352
	داخل المجموعات	155	22.707	0.146		
	المجموع	157	23.015	-----		

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت. وكانت الفروق في محور رضا الجهات المستفيدة من المنظمة، ولايجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (tukey test) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (38.4).

جدول 38.4: نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

+10	10-5	-5	المقارنات	الأنموذج
-0.01373	0.22029*		-5	رضا
-0.23402			10-5	الجهات
			+10	المستفيدة

تشير المقارنات الثنائية البعدية الواردة في الجدول رقم (38.4) أن الفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة كانت بين المديرين والموظفين ذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات و-5- 10 سنوات لصالح الفئة الأولى، الذين أكدوا بدرجة أكبر على محور رضا الجهات المستفيدة كتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (39.4).

جدول 39.4-أ: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الأنموذج المقترح
0.43	4.49	78	-5	رسالة المنظمة
0.38	4.55	46	10-5	
0.38	4.54	34	+10	
0.41	4.50	78	-5	الثقافة التنظيمية
0.39	4.47	46	10-5	
0.37	4.49	34	+10	
0.46	4.40	78	-5	القيادة
0.44	4.38	46	10-5	
0.43	4.45	34	+10	
0.50	4.51	78	-5	تحليل حوسبة المعلومات
0.52	4.43	46	10-5	
0.43	4.52	34	+10	
0.47	4.43	78	-5	التخطيط الاستراتيجي للجودة
0.46	4.35	46	10-5	
0.44	4.45	34	+10	
0.48	4.43	78	-5	تخطيط الموارد البشرية
0.48	4.33	46	10-5	
0.45	4.45	34	+10	
0.55	4.35	78	-5	التدريب
0.45	4.29	46	10-5	
0.56	4.36	34	+10	
0.54	4.38	78	-5	نظام الحوافز و المكافآت
0.49	4.23	46	10-5	
0.72	4.34	34	+10	
0.50	4.41	78	-5	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.50	4.27	46	10-5	
0.65	4.31	34	+10	

جدول 39.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الأنموذج المقترح
0.47	4.45	78	-5	إدارة العمليات
0.43	4.30	46	10-5	
0.47	4.43	34	+10	
0.50	4.46	78	-5	التحسين المستمر والتطوير
0.48	4.29	46	10-5	
0.55	4.47	34	+10	
0.49	4.53	78	-5	رضا الجهات المسنفة
0.45	4.31	46	10-5	
0.43	4.54	34	+10	
0.45	4.58	78	-5	التغذية الراجعة
0.45	4.41	46	10-5	
0.47	4.48	34	+10	
0.39	4.46	78	-5	الدرجة الكلية
0.36	4.36	46	10-5	
0.38	4.45	34	+10	

4.4 ملخص نتائج الدراسة

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

1. بينت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة لغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها كان بدرجة عالية.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة.
3. أشارت نتائج الدراسة على تأكيد مديري وموظفي المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية على المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها بدرجة عالية.
4. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها بناءً على سنوات الخبرة ويعود ذلك إلى الخبرة العملية.
5. أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معايير تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها بناءً على سنوات الخبرة.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الفصل أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، كذلك إلى أهم التوصيات التي خرجت بها الباحثة من خلال نتائج الدراسة.

1.5 النتائج والاستنتاجات

1.1.5 مناقشة نتائج إجابة أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الواقع (3.80)، مع إنحراف معياري (0.59).

وترى الباحثة أن سبب ذلك يرجع إلى عدة أسباب وهي على النحو التالي:

- وجود نظام إتصال فعال بين الإدارة العليا وبين المستويات الإدارية الأخرى.
- الإهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- تحديد سياسة وأهداف واضحة للمنظمة.
- الإهتمام بالرقابة الداخلية والخارجية للمنظمة.

السؤال الثاني: ما معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة،

وتعزو الباحثة أن سبب ذلك يرجع إلى عدة أسباب وهي على النحو التالي:

- تقلا وجود مدعين إدارة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وبين موظفيها وي لحملع متجملا.
- عدم مشاركة وتمسار دالمشاكل التي يعانون منها موظفي المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وإشر اكهم ختاي فقلذا ما هلات ارارة.
- قيام موظفي المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية ماعلا أذيفنتبل يفقدو جان عرضنا اض غبه نم ةبول طملا تير ادلا الأء اعن م معلا ة يعون ثل لاو زاجنلا لم دخت سملات قو.

السؤال الثالث: ما المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها؟

أظهرت نتائج الدراسة على تأكيد مديري وموظفي المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية على المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها بدرجة عالية

وتفسر الباحثة أن سبب ذلك يرجع إلى عدة أسباب وهي على النحو التالي:

- رفع مستوى جودة العمل.
- سرعة إنجاز العمل.
- الحصول على الميزة التنافسية.
- الحرص على سمعة إدارة المنظمة.
- الالتزام بالقوانين والانظمة المحددة ضمن معايير إدارة الجودة الشاملة.
- الدقة والإنضباط في العمل.
- تنمية العلاقات الانسانية بين الموظفين.
- حب العمل والاخلاص له.

7. مدينته يلوئسم هتتا على لعن وذخاين يذالدار فالألتيونعمو تيدامز فإوح إدارة الجودة الشاملة.

8. وضع

اعفماظنل بقبلت ادقتعملاوميقلاسرديل يدجلات ادقتعملاوميقلاض فريوأدمعايير إدارة الجودة الشاملة التي تشملها إدارة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.

9. يقمس ادديدجلات ادقتعملاوميقلا ماذه مئلامى دمعايير إدارة الجودة الشاملة

ي تالينوي اهقبيطتفي المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية
تطرحملا تئيبلا بالمنظمة.

10. مواكبة إدارة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية للتطورات

يغتلاو سيرادلات ارة العالمية خوفاً نالتجميد والروتين في العمل الإداري.

11. عدم المركزية في إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.

12. عقد دورات وندوات ومؤتمرات وورش عمل لتتقيف إدارة وموظفي

المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.

2.1.5 مناقشة نتائج إجابة فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

وتفسر الباحثة أن سبب ذلك يرجع إلى أن إدارة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية تعمل ضمن قوانين وأنظمة ولوائح معينة وهذه القوانين تطبق من قبل المدير ورئيس القسم والموظف

فبيئة العمل الداخلية واحدة للجميع. تتفق هذه الدراسة مع دراسة عواد (2012) وتختلف مع دراسة عواد (2012).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

تتوقع متهيف ظومان أكاذي فببسلاةثحابلابعملهسفتبثي تح — كيوه — ن وأداءه ينلن اقتلاواقتلان مي لاعى وتسمى لعل اضرا الادارة العلياوصحلاول معالي فتبيئتو أتيقر تي لعل هو مله بسنلنا بامأل في فلما غشنان وكي ن أن كملان مفايلعات اسار دلا سار دثحابو هتا ضوه معلا طغر ثو يسلبأعلى إنتاجه ويمكن أيضاً يعود السبب إلى عدم قيام إدارة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية بتشجيع الموظفين وتحفيزهم للعمل. تتفق هذه الدراسة مع دراسة الحلايقة (2007) وتختلف مع دراسة ابو حلوة (2010) الحاج عبد (2012) عدوي (2008) الحلايقة (2007) عواد (2012).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

دقوتفسر الباحثة في فببسلا الوصول إلى في فد دجان يفظومان أي لاله جيتنلما ذه المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية
ةلماشلا دوجلا قرا دإن عت ا قاسمت اعما جلا في فاوسر ددقو كان لعاي فك لذر تاو لةلماشلا دوجلا قرا داية فر عم مهيد
مالهم وكما

كاذي فببسلا ن أيضاً عين أن كمي يجلو لو نكتلاوب وساحلام ادختسا في فت اراهمن وكلميد دجان يفظومان أي لادو

تزيد كلما أكثر م

—

على لك لذدو عيوى مادقلان يفظو ملان الكفاءة

ي فإداءكلم هتفر عمي فوم هلامعال يدجو هام — فدم — اجمي لم هلامعال، نوكيديد جلاف ظوما وادائماً
معلله بحوه طاشن دج أو أي فل. تختلف هذه دراسة مع دراسة الحاج عبد (2012) قصر اوي (2010).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها
وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها
وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في
معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر
مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

ويرجع السبب في هذه النتيجة حسب رأي الباحثة إلى أن إدارة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية
تحقق نفس الاهداف والنشاطات ويعيشون نفس الظروف البيئية الداخلية والخارجية لذا فإنهم
يواجهون نفس المعوقات الداخلية والخارجية بغض النظر عن المسمى الوظيفي في المنظمة
تنفق هذه الدراسة مع دراسة عواد (2012) وتختلف مع دراسة عواد (2012).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات
تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر
مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في
معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر
مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

على لثة ثابلاي أرب سحة جيتنلا اذهي فب بسلا دو عي دو عدم حصول ذوي ايلعلالة يملعلات لاهو مل اعلى خبرة
كافية في مجال عمل المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية بسبب إنشغالهم في الدراسات
والابحاث العلمية مما يؤدي إلى تساويهم بزملاتهم قلاً يملعلات لاهو مل اب احصال.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة الحلايقة (2007) محمود (2006) وتختلف مع دراسة ابو حلوة (2010) الحاج عبد (2012) عدوي (2008) الحلايقة (2007) عواد(2012).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت

دقوير جمعى لالة ثحابلاي أرب سحة جيتنلامذهي فببسلأن أصحاب الخبرة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية هم الأكثر إدراكاً للصعوبات والمعيقات التي تواجههم في ممارسة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.تختلف هذه دراسة مع دراسة الحاج عبد (2012) قسراوي (2010).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

دقوتتوقع ثحابلا أن السبب في الوصول إلى هذه النتيجة هو أن كافة المستويات والمسميات الوظيفية في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية تى قلته لاميلعتلت والأوامر حسب اسلستل

الإداري من خلال انضمام اتصال فعال وموحد في المنظمة. تتفق هذه الدراسة مع دراسة عواد (2012) وتختلف مع دراسة عواد (2012).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

على لثة تحابلاي أربسحة جيتنلامذهي فببسلادوعيدقوأن متطلبات الوظيفية في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية واحدة هو ملان عرضناض غبل في ملعلاء، اءأم بيقتم تيوتهم في فضوء أءاءمـ ياـ شاهد من إنجازات وتقدم في العمل في فس يلوضوء هو مل لءحاوم بيقتار ايعمن وكيا ذهبوي ملعلاء. تتفق هذه الدراسة مع دراسة الحلايقة (2007) محمود (2006) وتختلف مع دراسة ابو حلوة (2010) الحاج عبد (2012) عدوي (2008) الحلايقة (2007) عواد (2012).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

دقوير جعي لثة تحابلاي أربسحة جيتنلامذهي فببسلان أصحاب الخبرة الطويلة في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية دافعا لخلق الملل والخضوع للروتين مما يؤدي الجمود في العمل وعدم التطور. تتفق هذه دراسة الحاج عبد (2012) قصر اوي (2010).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها وفقاً لمتغيرات: المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

دقوتفسر الباحثة في فببسلالوصول إلى ةجيتلماذهن عرضناضغبن أالمسمى الوظيفي في المنظمات الاهلية في جنوب الضفة الغربية مهنا فيتقاوضون س فذالراتبذلك بسبب تشابه الظروف التي يعيشونها وبفقالاإرايخمهمامأدجويلاي لاتلابول خودوجوموهامبفأصوصهي سلفلابعشلاالمشيعي تلافورظلامد كشبي نيطل عي سي داصتقاعضون ممعاء. تتفق هذه الدراسة مع دراسة عواد (2012) وتختلف مع دراسة عواد (2012).

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وبذلك تكون الفرضية قد قبلت.

ىللةثحابلاي أربسحةجيتلماذهي فببسلادوعيدقوان الموظف الحاصل على شهادة الدكتوراه أو الماجستير أو البكالوريوس لا يتأثر بتفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة المقترح في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية طالما أنهم جميعاً يخضعون لنفس المعايير والانظمة والقوانين في

المنظمة. تتفق هذه الدراسة مع دراسة الحلايقة (2007) محمود (2006) وتختلف مع دراسة ابو حلوة (2010) الحاج عبد (2012) عدوي (2008) الحلايقة (2007) عواد (2012).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $0.05 \geq \alpha$ في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وبذلك تكون الفرضية قد رفضت.

ومن الممكن أن يكون الالتهاب اى أربسحة جيتتلا مذهبى فببسلأ أن إدارة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية سواء مدراء أو موظفين فهم

تفليتخدمات اربخااب احصأن مولم هعاضاام تي بوتا رود— جمار تأهيلية وورشات عمل إدارية معلاي فقربخاات اونسدد عفا لاتخام غربم هتربخي فن وواستيم هلعجيا ممل. ن أو جميع المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية

قلاو تمظن لأاس فنلن ومعضخيوي عامتجلا اوي دا صتقلا اعقاو لاس فنن وشيعب— غبن يذاو— ض
قربخاات اونسدد عن عرضنا. تختلف هذه دراسة الحاج عبد (2012) قصر اوي (2010).

2.5 التوصيات

على ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالعديد من التوصيات لكافة الجهات التي تخضع تحت هذه الدراسة وهي موضحة كما يلي:

1.2.5. توصيات خاصة بالادارة العليا للمنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية:

توصلت الباحثة في هذه الدراسة لعدة توصيات تتعلق بالقرارات الإدارية الصادرة من الإدارة العليا في المنظمة وهي على النحو التالي:

1. إعادة هيكلية المستويات الادارية في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية بما يضمن تحديد الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف والمسؤوليات والصلاحيات اللازمة لكل وظيفة بشكل واضح ودقيق مما يسهل إنسياب العمل بين المستويات الادارية وبما ينسجم مع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. العمل على تطوير نظام الحوافز والمكافآت المعمول بها في المنظمات الاهلية في جنوب الضفة الغربية. ورفع الدعم المعنوي مما يساعد الموظفين في الوصول إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
3. توفير الدعم المادي والبشري والمعنوي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة عدم الاستعجال في الوصول إلى نتائج تطبيقها.
4. ضرورة تطوير نظم الاتصال سواء بين المستويات الإدارة المختلفة أو بين الموظفين والمستفيدين وذلك بتطوير نظام محوسب يسهل عملية صنع القرار السليم في الوقت المناسب والاستفادة من أنظمة الاتصال الفعالة في معرفة آراء المستفيدين في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.
5. قيام إدارة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية في إشراك موظفي المنظمة في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات تشاركية حتى يلتزم الجميع بتنفيذها.
6. توعية الموظفين بمدى أهمية تطبيق وتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

2.2.5. توصيات خاصة بوزارة الداخلية الفلسطينية:

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من التوصيات التي تتعلق بقرارات وزارة الداخلية الفلسطينية وهي على النحو التالي:

1. ضرورة تجديد التراخيص الخاصة بالمنظمات الاهلية أولاً بأول و إتخاذ الاجراءات اللازمة للمنظمات المخالفة.
2. ضرورة تحديث وتعديل الانظمة والقوانين الخاصة بالمنظمات الاهلية بناءً على آلية عملها وتناسبها مع البيئة الخارجية للمنظمة.
3. ضرورة القيام بالرقابة المستمرة والدائمة على المنظمات الاهلية ومدى تطبيقها للقوانين وفعاليتها.

3.2.5. توصيات خاصة بالسلطة الوطنية الفلسطينية (الحكومة):

من خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة لعدة توصيات تتعلق بقرارات السلطة الوطنية الفلسطينية على المنظمات الاهلية وهي على النحو التالي:

1. تقديم الدعم المادي والمعنوي لهذه المنظمات لتساعد في تنفيذ خططها وذلك للأسباب التالية:
 1. إن هذه المنظمات تتحمل جزءاً من العبء الملقى أصلاً على عاتق الحكومة كاستيعاب جزء من الخريجين العاطلين عن العمل.
 2. تقديم خدمات متنوعة تعليمية وصحية وتربوية رياضية وتنويرية وغيره.
 3. تلعب هذه المنظمات دوراً بارزاً في تحقيق التنمية المستدامة.
2. ضرورة عمل لجنة التكافل الاجتماعي للمنظمات الاهلية في جنوب الضفة الغربية وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية لكافة المنظمات وذلك لتحسين وتطوير أهدافها وتنميتها من خلال

التشبيك بين المنظمات الاهلية من أجل التنسيق فيما بينهم وتحقيق الاهداف المرجوه منها على أكمل وجه وتحقيق المصداقية و الشفافية لكافة الجهات المعنية.

4.2.5. توصيات خاصة بهيئة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية:

من خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة لعدة توصيات تتعلق بقرارات هيئة شبكة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية وهي على النحو التالي:

1. إعداد وتنفيذ برامج توعية وتدريب مكثفة وتنظيم ورش عمل في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئه وأفكاره والفوائد المتوقعة عند تبنيه بالشكل الصحيح وأن توجه هذه البرامج لكافة المستويات الإدارية في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.
2. تصميم قاعدة بيانات تحتوي على كافة البيانات الخاصة بالمنظمات الاهلية.
3. تشجيع العلاقات الانسانية ما بين الإدارة العليا والموظفين والبعد عن التركيز في الاجراءات الروتينية.

5.2.5. توصيات بحثية مستقبلية:

قامت الباحثة بطرح بعض الدراسات البحثية المستقبلية وهي على النحو التالي:

1. إجراء دراسات متممة ومكملة لهذه الدراسة في مجال تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية مع إجراء تغيير في متغيرات الدراسة مثل فئة المبحوثين ومتغيرات خاصة بالمنظمة، والاهتمام بجوانب أخرى في المنظمة ضمن معايير الجودة الشاملة والتي لم تتطرق لها هذه الدراسة.
2. دراسة مدى أهمية الرقابة الادارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الاهلية.
3. جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية وأثره على الأداء الوظيفي.
4. دراسة حول إحتياجات المنظمات الأهلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، م (2004): إدارة الجمعيات الأهلية في مجال رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة، الطبعة الأولى. مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- أبو النصر، م (2007): إدارة منظمات المجتمع المدني، الطبعة الأولى. ايتراك للنشر والتوزيع، مصر.
- أبو شيخة، ن (2000): إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان.
- جودة، م (2004): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.
- حردان، م، وآخرون (2010): برنامج بناء القدرات الدليل التدريبي في بناء قدرات المؤسسات الأهلية. مركز إعلام حقوق الانسان والديمقراطية- شمس. الطبعة الأولى.
- حمود، خ (2002): إدارة الجودة وخدمة العملاء. دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- الزهيري، أ (2008): الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- سالم، ف، رمضان، ز، الدهان، أ، مخامرة، م (1992): المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة. مركز الكتب الأردني، الأردن.
- الشافعي، ح (2003): إدارة الجودة الشاملة في التربية البدنية والرياضية. دار الوفاء، الاسكندرية، مصر.
- الشبلي، هـ، النسور، م (2009): إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشرايبي، ف (2008): نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى. دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.

- شلبي، ي (2001): تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة. معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني. القدس ورام الله. فلسطين.
- الطائي، ح، آل علي، ر، الموسوي، س (2003): إدارة الجودة الشاملة والأيزو، الطبعة الأولى. دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- الطائي، ر، قداة، ع (2008): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية. دار اليازوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد العظيم، ح (2008): المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة ، مكتبة الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
- عبد المحسن، ت (2006): اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة (الجودة الشاملة وستة سيجما)، دار الفكر العربي، مصر.
- العزاوي، م (2005): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية. دار اليازوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- علوان، ق (2005): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا.
- علوان، ق (2009): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع، ليبيا.
- قشطة، ع (2011): استراتيجيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتدريب الرياضي بالاتحادات الرياضية الفلسطينية، الطبعة الأولى. دار الوفاء، الاسكندرية، مصر.
- الكردي، م (1998): الأيزو ISO 9000. مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- المجمع العربية للمحاسبين القانونيين (2003): إدارة وإستراتيجية العمليات. المطابع المركزية، عمان.
- مجيد، س، الزيادات، م (2007): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع. الأردن.
- المحياوي، ق (2006): إدارة الجودة الشاملة في الخدمات، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- مصلح، ع (2007): النزاهة والشفافية والمسائلة في مواجهة الفساد، الطبعة الأولى. فلسطين
- النجار، ف (2007): إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ويليامز، ر (2005): أساسيات غدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية. مكتبة جرير، الرياض، السعودية.

الرسائل

- أبو الرب، م (2007): معوقات إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية. جامعة القدس. فلسطين.
- أبو بهاء، خ (2011): دينامية صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمات الأهلية في محافظة رام الله والبيرة وعلاقتها بالداء المؤسسي، جامعة القدس. فلسطين.
- أبو حلوة، ف (2010): دور المنظمات الأهلية الفلسطينية في دعم القدرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة في الضفة الغربية، جامعة القدس. فلسطين.
- البرغوثي، س (2005): واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطيني. جامعة القدس. فلسطين.
- جبر، ط (2007): دور المنظمات الأهلية الصحية في تنمية القطاع الصحي محافظة جنين. جامعة القدس. فلسطين.
- جريس، إ (2004): إدارة الجودة الشاملة وإمكانياتها التطبيقية في جامعة بيرزيت. جامعة القدس. فلسطين.
- الجعبري، ط (2008): دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين. جامعة القدس. فلسطين.
- الحاج عبد، إ (2012): تقييم البرامج المقدمة من منظمات المجتمع المدني للأسر الفقيرة التي ترأسها امرأة في محافظة جنين، جامعة القدس. فلسطين.
- الحلايقة، ي (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية وعلاقته بالأداء. جامعة القدس. فلسطين.
- خلاف، ر (2006): معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. جامعة القدس. فلسطين.
- الرجوب، ع (2008): حساب تكاليف الجودة الملازمة للعمليات الإنتاجية في المنشآت الصناعية البلاستيكية العاملة في محافظتي الخليل وبيت لحم. جامعة الخليل. فلسطين.

- السويطي، ش (2006): اتجاهات العاملين نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة. جامعة القدس. فلسطين.
- شيخ علي، ن (2008): دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في فلسطين. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- العباسي، ع (2004): واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة. جامعة القدس. فلسطين.
- عبد اللطيف، أ (2002): تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية غير الحكومية في الضفة الغربية. جامعة القدس. فلسطين.
- عبد الله، ي (2010): أنموذج مقترح لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات السلطة الوطنية في ضوء توجهات مديري الوزارات: حالة دراسية مديريات محافظة بيت لحم . جامعة القدس. فلسطين.
- عثمان، م (2007): متطلبات ومعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية. جامعة القدس. فلسطين.
- عدوي، ن (2008): دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية في محافظة بيت لحم، جامعة القدس. فلسطين.
- علان، م (2008): واقع ومعيقات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية . جامعة القدس. فلسطين.
- عناني، د (2005): إدارة الجودة الشاملة في صناعة الألبان المحلية بين النظرية والتطبيق . جامعة القدس. فلسطين.
- عواد، ه (2012): نحو تطوير أداء العاملين في المنظمات الاهلية من منظور التمكين الإداري ، جامعة القدس. فلسطين.
- القاروط، ر (2004): اثر المعوقات الذاتية والبيئية على دور ورؤية المنظمات الأهلية العاملة في حقوق الإنسان والديمقراطية في الضفة الغربية والقدس. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.
- القدسي، د (2007): التخطيط للمشاريع التطويرية التي تنفذها المنظمات الاهلية بمنطقة جنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول، جامعة الخليل. فلسطين.
- قصرأوي، س (2010): إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ودورها في التنمية المستدامة دراسة تحليلية، جامعة القدس. فلسطين.
- محمود، ف (2006): دور المنظمات الشبابية الفلسطينية في بناء الشخصية وأثرها على التنمية السياسية، الضفة الغربية 1995-2004. جامعة النجاح الوطنية. فلسطين.

- هريش، س (2000): أثر تطبيق الايزو 9000 على الشركات الإنتاجية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر الشركات الحاصلة عليها. جامعة القدس. فلسطين.

مواقع الإنترنت

- المركز الفلسطيني للديمقراطية وحل النزاعات (2008) :
العلاقة بين مؤسسات المجتمع المدني و السلطة الفلسطينية.
(<http://www.pcdcr.org/arabic/index.php>, 10.2010)
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان. مشروع نزاهة لتعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الأهلي - برنامج تدريب حول تعزيز الشفافية والمساءلة في المنظمات الأهلية الفلسطينية: المادة التدريبية. رام الله.
(<http://www.aman-palestine.org/Documents/Publication/AccountNGOs.pdf>,10.2010)
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان، 2006. استطلاع الرأي العام حول أوضاع المنظمات الأهلية الفلسطينية. رام الله
(<http://www.aman-palestine.org/Documents/Laws/14580.pdf>,10.2010)
- البوابة الفلسطينية للمنظمات الأهلية
(<http://www.masader.ps/p/ar>,10.2010)
- الخبير التتموي محمد عبد الفتاح محمود- مجالات ونشاط المنظمات الأهلي
(<http://kenanaonline.com/users/mohamedmahmudali/posts/106859>,10.2010)
- دليل المنظمات الأهلية العاملة في فلسطين
(<http://www.mongoa.gov.ps/Arabic/NGODIR/index.html>,10.2010)
- الشبكة العربية للتنمية المجتمعية
(<http://www.ydbyd.net/dar/showthread.php?p=329>,10.2010)
- المكتب الدولي للجمعيات الإنسانية والخيرية- منظمات الأهلية الفلسطينية - عبلة محمود أبو عبلة فلسطين
(<http://www.ibh.me/conferences/abla.htm>,10.2010)
- هيئة حقوق الإنسان وشؤون المنظمات الأهلية
(<http://www.mongoa.gov.ps/>,10.2010)

- وزارة الداخلية الفلسطينية - قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية - قرار مجلس الوزراء رقم (9) لسنة 2003م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م (http://www.moi.gov.ps/content/10/قوانين-وأنظمة/3.2011)

المؤتمرات والتقارير والمنشورات

- ابوزيادة، ز (2011): أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للابحاث و العلوم الانسانية، م25، عدد4، ص879-932.
- البرغوتي، م (2000): المنظمات الاهلية والتحديات التي تواجهه. شؤون تنمية، العدد (22).
- سعد، س، جودة، م (2008): دور وأداء المؤسسات الأهلية والمعوقات التي تواجه عملها . الجامعة الاسلامية. غزة.
- غازي، ح (1999): العلاقة ما بين السلطة الفلسطينية والمنظمات الأهلية. مجلة السياسة الفلسطينية، م6، عدد24، ص107-111.
- الفهداوي، ف (2009): إدارة الجودة الشاملة في الجامعة إختيار معرفي مزدوج بين النظرية و التطبيق. المجلة العربية للإدارة، م29، عدد2، ص27-65.
- مخلوف، ش (2010): تقويم مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين . مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، عدد19، ص11-44.
- نهاد، أ (1999): إشكاليات العلاقة بين المنظمات الاهلية و السلطة . مجلة السياسة الفلسطينية، م6، عدد24، ص112-118.
- وزارة الداخلية الفلسطينية 2011 الجمعيات المسجلة لدى وزارة الداخلية، مديرية داخلية بيت لحم وجنوب الخليل وشمال الخليل ووسط الخليل. فلسطين.

المراجع الأجنبية

- Alemna, A. (2001) :The Need for Marketing and Total Quality Management Strategies in libraries in Ghana. University of Ghana, Ghana.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتكرمكم بالإجابة

الباحثة: سونيا حسام الجندي

المشرف: د. سمير أبو زنيد

القسم الأول : البيانات الأساسية:

1. اسم المنظمة: _____

2. المسمى الوظيفي: _____

3. عدد سنوات العمل في المؤسسة: () أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات

() 10-15 سنة () أكثر من 15 سنة

4. المستوى التعليمي: () ابتدائي () إحصائي () ثانوي () جامعي () دراسات

عليا

القسم الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية

نرجو من حضرتك بيان وجهة نظركم في كل من العبارات التالية بوضع إشارة (X) إمام العبارة المناسبة

#	البيان	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
1.	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لتحسين جودة الأداء في المنظمة					
2.	الخدمات الإدارية في المنظمة كافية لتحقيق رسالة المنظمة بكفاءة وفاعلية					
3.	تعتمد المنظمة سياسة تفويض السلطات والصلاحيات لرؤساء الأقسام					
4.	الكادر الإداري والمالي المطبق في المنظمة واضح وفعال					
5.	تقوم المنظمة بالتخطيط السليم لترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة					
6.	تعتمد المنظمة على إجراءات واضحة تبين كيفية انجاز العمل					
7.	تؤكد الإدارة على أن تحقيق معايير الجودة العالية في تقديم الخدمة للفئة المستهدفة هي مسؤولية شخصية لكل موظف في المنظمة					
8.	وجود فرق عمل تتولى القيام بعمليات التحسين المستمر للأداء					
9.	هناك اهتمام بتقليل الوقت اللازم لانجاز المعاملات لتحقيق الفاعلية في الأداء					

					10. يتم عمل مقارنات دورية لتحديد مستوى الانجاز
					11. يتم استخدام طرق مناسبة لمعالجة الانحرافات في الأداء
					12. مصادقة الهيئات المرجعية على النظام الإداري والمالي
					13. استخدام أمثل للمعدات وأدوات المنظمة
					14. تنظيم محاضرات ومؤتمرات ودورات للتعرف على مفهوم الجودة وأهميتها
					15. القيام بتوثيق كافة العمليات في المنظمة
					16. توفر دليل الجودة ويتضمن سياسة المنظمة وتحديد المسؤوليات
					17. توفر كتيب يوضح إجراءات الجودة وطرق العمل وقوانين المنظمة
					18. هناك توثيق لإجراءات العمل وأرشفتها
					19. توفر المنظمة قاعدة بيانات تتضمن معلومات وافية عن المنظمة والخدمات التي تقدمها وعن معوقات الأداء
					20. تحديد آلية عامة للتعامل مع العقود المختلفة
					21. تعتمد المنظمة على منهج الوقاية من الأخطاء بدلا من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها
					22. توفر الإجراءات التصحيحية والوقائية للعمليات في المنظمة
					23. تحديد أسلوب التصديق وأسلوب الإصدار بالنسبة للوثائق
					24. تحديد أسلوب التغيير والتعديل في الوثائق
					25. تحديد إجراءات مراقبة وضبط عمليات المنظمة العامة والخاصة
					26. تقوم المنظمة بتقييم وتطوير العمليات والممارسات المتبعة في تقديم الخدمة
					27. تعتمد المنظمة على التقييم الذاتي أكثر من اعتمادها على الرقابة الخارجية
					28. تطبق المنظمة نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية
					29. تتم مشاركة الموظفين في إعداد خطط العمل
					30. يتم تزويد الموظفين بالتغذية العكسية عن نتائج أعمالهم
					31. تعمل المنظمة على تدريب الموظفين على التقنيات الحديثة التي تحسن جودة خدمات الفئة المستهدفة
					32. توفر نظام توظيف واضح وشفاف
					33. يتم مطالبة الموظفين بتسجيل نتائج عملهم للتعرف على أسباب التباين في الأداء
					34. تقوم المنظمة بعمل دراسات تحليلية لاحتياجات المجتمع والجو

					التنافسي بين المنظمات	
					تقوم المنظمة بالتعاون والتنسيق مع المنظمات الأهلية الأخرى والحكومية	35

القسم الثالث: معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية

نرجو من حضرتك أن تبين وجهة نظرك في كل من العبارات التالية بوضع إشارة (X) إمام العبارة المناسبة

#	البيان	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
معيقات داخلية						
36	جمود القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة					
37	وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في المنظمة					
38	هناك صعوبة في قياس نتائج العمل في المنظمة					
39	عدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة					
40	قلة استجابة الهيئات الإدارية لاقتراحات الموظفين الهادفة إلى تحسين وتطوير المنظمة					
41	تدني مستوى معرفة الموظفين بفلسفة إدارة الجودة الشاملة					
42	عدم توفر برامج تدريبية لتنمية مهارات الموظفين الجدد					
43	ينظر الموظفون إلى تحقيق الجودة في تقديم الخدمات على أنها عملية كمالية ترفيحية					
44	تبني خصائص ممتازة للجودة ولكنها لا تتسجم مع خصائص المنظمة					
45	عدم التوقع بنتائج ايجابية سريعة للفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق ادارة الجودة					
46	تخصيص مبالغ غير كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
معيقات خارجية						
47	لا يوجد قوانين واضحة تنظم أنشطة المنظمة					
48	تعاني المنظمة من البيئة السياسية المتقلبة					
49	يؤثر عدم الازدهار الاقتصادي في تنفيذ أنشطة المنظمة بنجاح					
50	المنظمة مقيدة بتعليمات نظام الخدمة المدنية الملزمة					
51	عدم اهتمام المنظمة بشكاوي الفئة المستهدفة					
52	عدم قيام المنظمة بالتعريف عن نفسها من خلال الندوات					

					والمنشورات وورش العمل
					53. عدم الاهتمام بالرقابة الخارجية
					54. عدم توفر دورات تدريبية توضح قوانين وأنظمة المنظمات الأهلية وآلية عملها
					55. عدم توفر الموارد الضرورية للمنظمة

القسم الرابع: معايير تعزيز تطبيق ادارة الجودة لشمالة في المنظمات الأهلية

نرجو من حضرتك أن تبين وجهة نظرك في كل من العبارات التالية بوضع إشارة (X) إمام العبارة المناسبة

#	البيان	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
56.	وضع سياسة للجودة					
57.	وضع رؤية وأهداف للمنظمة					
58.	تحديد الهيكل التنظيمي للمنظمة والمهام والمسؤوليات فيها					
59.	التحسين المستمر لمهارات وأساليب العمل في المنظمة					
60.	الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة					
61.	الاهتمام بالرقابة الداخلية والخارجية وقواعدها					
62.	توفر قاعدة بيانات فعالة					
63.	القيام بتوثيق كافة العمليات في المنظمة					
64.	اجراء تقييم دوري لألية العمل في المنظمة					
65.	توفر نظام اتصال فعال بين كافة المستويات في المنظمة					

القسم الخامس: معايير تفعيل تطبيق ادارة الجودة اشاملة في المنظمات الأهلية

نرجو من حضرتك أن تبين وجهة نظرك في كل من العبارات التالية بوضع إشارة (X) إمام العبارة المناسبة

#	البيان الفقرة	درجة امكانية التطبيق				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
أولاً: رسالة المنظمة						
66.	حرص ادارة النظمة على صياغة رسالة واضحة ومحددة					
67.	تميز رسالة وشعار المنظمة عن المنظمات الأخرى					
68.	تميز المنظمة من خلال سياساتها ومسؤولياتها عن المنظمات الأخرى					
69.	رسالة المنظمة غاية ومسعى للجميع في المنظمة					
70.	رسالة المنظمة تسعى الى الجودة والتميز في عملياتها					
ثانياً: الثقافة التنظيمية للمنظمة:						
71.	بناء ثقافة تنظيمية منطقية للمنظمة تعتمد على القيم والمعتقدات والسلوك					

					72. دمج افكار وقيم الجودة الشاملة بشكل متكامل في الهيكل التنظيمي في المنظمة
					73. سيادة روح التعاون والعمل ضمن الفريق الواحد في المنظمة
					74. الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال تقوية السياسات التي تربط المنظمة مع المجتمع المدني
					75. العمل على وضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في المنظمة
					76. زيادة انتماء الموظفين في المنظمة من اجل المساهمة في نشر الوعي والالتزام بتطبيق النظام
					77. العمل على تنمية الرقابة الذاتية والاحساس بالمسؤولية لدى الموظفين
					78. توافر المعاملة الانسانية والاحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة
					79. المحافظة على اداوات ومعدات المنظمة بشكل دائم
ثالثاً: القيادة					
					80. توفر القيادة الواعية والداعمة للتطوير والتغيير المستمرين
					81. توفر دليلاً واضحاً وموثقاً لسياسة ومعايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة
					82. غرس مفاهيم ادارة الجودة الشاملة لدى الموظفين في المنظمة
					83. تحديد وتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يتلائم مع مبادئ ادارة الجودة الشاملة
					84. تحديد ممثل للإدارة مسئول عن تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الأيزو
					85. اعتماد نظام اللامركزية الادارية وتفويض الصلاحيات في المنظمة
					86. تقوم ادارة المنظمة بتشجيع الابداع والابتكار لدى الموظفين
رابعاً: تحليل حوسبة المعلومات					
					87. توفر شبكة من الحواسيب يخزن فيها البيانات والمعلومات والاحصائيات المتعلقة بادارة العمليات كافة في المنظمة
					88. ضمان درجة الاعتمادية العالية في طريقة جمع البيانات المرتبطة بالجودة
					89. توافر نظام مالي دقيق ومحوسب يساعد على اكتشاف الاخطاء وضبط الامور المالية
					90. الاحتفاظ بسجلات ومعلومات محوسب دقيقة ولاطول فترة ممكنه
					91. أمن وحماية السجلات والبيانات الخاصة بالمنظمة من السرقة والاتلاف
خامساً: التخطيط الاستراتيجي للجودة					
					92. التطبيق الفعلي لخطة واستراتيجيات المنظمة
					93. امتلاك ادارة المنظمة خطط لاجراء التغييرات في المنظمة تحقيقاً

					للتحول لنظام الجودة
					94. حرص ادارة المنظمة على منح خدمات جديدة يحتاجها المجتمع المدني تبعاً للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية
					95. ترجمة الخطط الاستراتيجية للمنظمة الى خطط تفصيلية يتم تنفيذها على مراحل متتالية
سادساً: ادارة وتنمية الموارد البشرية					
1. تخطيط الموارد البشرية					
					96. تحديد دقيق للهيكل التنظيمي للمنظمة كما وكيفاً
					97. تحديد احتياجات المنظمة من الموظفين الاداريين في مختلف المستويات
					98. تحديد المهارات والقدرات التي يجب ان يتميز بها الموظف
					99. استقطاب الموارد البشرية القادرة والراغبة في اداء العمل كما وكيفا وتحقيقاً لاهاف المنظمة
					100. اعتماد ادارة المنظمة نظام التميز للحكم على اداء الموظفين بدلا من اعتماد الاقدمية والخبرة والعمر
2. التدريب					
					101. انشاء قسم خاص للتدريب وتأهيل الموظفين في المنظمة ضمن مجال ادارة الجودة الشاملة
					102. تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين في المنظمة بناءً على دراسات دقيقة
					103. الترشيح للدورات التدريبية على اساس موضوعية وليست شخصية
					104. توافر برامج تدريبية بشكل دائم ومستمر للموظفين تركز على الجودة في اداء العمل
					105. تنفيذ البرامج التدريبية بناء على اساس ومعايير واضحة يكون هدفها الاساسي تنمية قدرات الموظفين على تحقيق مستوى جودة عالي في اداء العمل في المنظمة
					106. التاكيد من قبل الموظفين بتطبيق مهارات تحسين الجودة التي تلقونها اثناء التدريب عند ممارسة مهامهم الوظيفية
3. نظام الحوافز والمكافآت					
					107. توفر نظام للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية تقديراً لجهود الموظفين المتميز في العمل
					108. استخدام انظمة محددة لحفز الموظفين في المنظمة على ابداء الاراء والافكار
					109. منح مكافآت جماعية للموظفين على مشاركتهم المتميز في تحقيق الجودة في العمل

					110. زيادة التنافس بين الموظفين في المنظمة من خلال الاعلان عن المكافآت الممنوحة لمن يستحقها واسباب منحها
4. المشاركة في اتخاذ القرارات					
					111. توسيع قاعدة اللامركزية الادارية في المشاركة بصنع القرارات لدى الهيئة الادارية وموظفيها
					112. ايجاد آلية واضحة تعني بآراء وملاحظات الموظفين في المستويات الادارية المختلفة في المنظمة
					113. تشجيع ادارة المنظمة الموظفين على المبادرة بالمشاريع والافكار الناجحة لتأكيد الجودة فيها
					114. تشجيع فرق العمل للإجتماعات دورياً لمناقشة مشاكل العمل والمشاركة في صنع القرارات
سابعاً: ادارة العمليات					
					115. القيام بتوثيق كافة العمليات في المنظمة
					116. إنشاء دليل الجودة ويتضمن سياسة المنظمة وتحديد المسؤوليات
					117. إنشاء كتيب يوضح إجراءات العمل بناءً على معايير ادارة لجودة
					118. تقييم جميع العمليات بشكل يؤدي الى تلبية حاجات ومطلبات المجتمع المدني
					119. السعي الى تخفيض في تكلفة ادارة العمليات في المنظمة
					120. تحديد إجراءات مراقبة وضبط عمليات المنظمة العامة الخاصة
					121. التأكيد على منع حدوث أخطاء في العمليات من خلال تبني رقابة فعالة على الجودة اثناء تنفيذها
					122. توفير درجة عالية من المرونة والسرعة اثناء تنفيذ العمليات
					123. التأكيد على التحسين المستمر لجودة العمليات
ثامناً: التحسين المستمر والتطوير					
					124. تشكيل لجنة عليا لتنسيق عمليات التحسين والتطوير في المنظمة
					125. ملائمة اهداف تحسين الجودة ورسالة المنظمة
					126. تشكيل فرق عمل من الموظفين للتحسين ولتنسيق من اجل تنفيذ برامج واستراتيجيات تحسين النوعية في المنظمة
					127. تحديد متطلبات التحسين المادية والبشرية على شكل خطة عمل
					128. الحرص على اعتماد اجراءات المنهجية العلمية لتطبيق الجودة وتحسين النوعية
					129. توفير التمويل الكافي لتطبيق النشاطات والبرامج المتعلقة بتحسين النوعية
					130. العمل على جعل قنوات الاتصال مفتوحة امام كل من يعمل في

مجال التحسين والتطوير					
تاسعاً: رضا الجهات المستفيدة					
					131. التركيز على الفئات المستهدفة للمنظمة كمحور رئيسي للعمليات
					132. اجراء دراسات مسحية للتعرف على حاجات ورغبات الفئات المستهدفة
					133. متابعة مشكلات الفئات المستهدفة والتعامل الفعال معهم
					134. مواكبة الخطط لمتطلبات العمل ولتلبية حاجات الفئات المستهدفة
					135. اهتمام المنظمة بمتطلبات الجودة التي تطلبها الفئات المستهدفة
عاشراً: التغذية الراجعة					
					136. اعتماد مبدأ التقويم والرقابة الذاتية في المنظمة
					137. استمرارية عملية المتابعة والتقويم تحقيقاً لاهداف الرقابة الوقائية
					138. شمولية عملية المتابعة والتقويم لجميع العمليات الادارية
					139. وضع معايير محددة توضح مدى الانجاز التي تم تحقيقه
					140. الدقة والموضوعية في عملية التقويم المستمرة

القسم السادس: يرجى التكرم ببيان الاجراء او العملية التي لم يتم التطرق لها خلال تعبئتم هذه الاستبانه ؟

خاص بالموظفين

القسم السابع: يرجى التكرم ببيان ارائكم واقتراحاتكم بخصوص أهمية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في مؤسستكم؟

خاص بالمدراء

القسم الثامن: يرجى التكرم ببيان ارائكم واقتراحاتكم بخصوص آلية تفعيل ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الاهلية ؟

الباحثة

سونيا الجنيدي

ملحق رقم 2.1: طريقة حساب حجم العينة

confidence interval and confidence level. If you are not familiar with these terms, [click here](#). To learn more about the factors that affect the size of confidence intervals, [click here](#).

Enter your choices in a calculator below to find the sample size you need or the confidence interval you have. Leave the Population box blank, if the population is very large or unknown.

Determine Sample Size

Confidence Level: 95% 99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

Find Confidence Interval

Confidence Level: 95% 99%

Sample Size:

Population:

Percentage:

Confidence Interval:

"Best Survey Software"

GOLD 2013
TOP TEN REVIEWS

TopTenReviews selected The Survey System as the Best Survey Software of 2013.

"The Survey System gains our highest marks for survey creation, analysis and administration methods, making it the best survey software in our ranking... This is the only product in our lineup that offers all features and tools we considered. For these reasons, The Survey System earns our TopTenREVIEWS Gold Award." [Read More](#)

PM 7:10
2/6/2013

ملحق رقم 3.1: قائمة المحكمين

مكان العمل	إسم المحكم
جامعة الخليل	الاستاذ نائل سيد أحمد
جامعة الخليل	الدكتور باسل الننتشة
جامعة القدس	الدكتور بسام بنات
جامعة بوليتكنك فلسطين	الدكتور سهيل سلطان
جامعة القدس	الدكتور عبد الوهاب التميمي
جامعة القدس	الدكتورة فدوى اللبدي
تربية محافظة الخليل	الدكتورة ميسون التميمي

ملحق رقم 4.1: قائمة بأسماء المنظمات الأهلية المرخصة في محافظة الخليل اعتماداً على قائمة مديريّ داخلية الخليل

الرقم	إسم الجمعية
1.	جمعية ابداع الشباب الفلسطيني
2.	جمعية سيدات الخليل الخيرية
3.	جمعية الأمل للصم والبكم الخيرية
4.	جمعية الكفيف الخيرية
5.	جمعية المكتبة المتنقلة من اجل اللاعنف
6.	جمعية تطوير القدرات الذاتية الخيرية
7.	جمعية التنمية المجتمعية للفكر والثقافة
8.	جمعية اتحاد الجمعيات الخيرية
9.	جمعية البيوت السعيدة الخيرية
10.	جمعية سارة الطبية
11.	جمعية المحاور الخيرية
12.	جمعية الاصاله للثقافة والتراث
13.	جمعية بيت كاحل الخيرية
14.	جمعية المجلس الأهلي للتنمية الخيرية
15.	جمعية مركز شابات الخليل الخيرية
16.	جمعية النادي الأهلي الرياضي
17.	جمعية العطاء الخيرية
18.	الهيئة الفلسطينية للدراسات
19.	الجمعية الشرعية الخيرية
20.	جمعية هولبي لاند منسترز الخيرية
21.	جمعية مركز نفوح للثقافة والفنون الخيرية
22.	جمعية نفوح الخيرية
23.	فرع جمعية خدمات الاغاثة الكاثولكية
24.	فرع جمعية الاتحاد العام للمعاقين
25.	الهيئة الاهلية لدعم البلدة القديمة الخيرية
26.	جمعية نعم للتواصل بين الشباب الخيرية

27.	جمعية حماية المستهلك الخيرية
28.	جمعية الملتقى الأهلي الخيرية
29.	جمعية الإسراء لرعاية الطفولة والمعاقين
30.	جمعية ملتقى شباب الشهيد سعد صايل
الرقم	إسم الجمعية
31.	جمعية نفوح للتعليم العالي الخيرية
32.	جمعية ارض الأطفال فلسطين الخيرية
33.	جمعية التعاون الثقافي الخليل فرنسا الخيرية
34.	الجمعية الخيرية الاسلامية
35.	جمعية التنمية الأسرية الخيرية
36.	جمعية إبراهيم الخليل الخيرية
37.	جمعية الغد الثقافية الخيرية
38.	جمعية الشبان المسلمين الخيرية
39.	جمعية أصدقاء المريض الخيرية
40.	جمعية ترقوميا الخيرية
41.	جمعية صحافة بلا حدود
42.	جمعية الإحسان الخيرية
43.	جمعية الرسالة العملية الخيرية
44.	جمعية بلدنا للتنمية والطفولة
45.	هيئة نادي شباب الخليل الرياضي
46.	جمعية مركز الخدمات الزراعية
47.	جمعية امل لتنمية وتطوير الموارد البشرية
48.	جمعية أحلام الشباب والطفولة الخيرية
49.	جمعية مركز الاستقلال للاعلام والتنمية
50.	جمعية خليل الرحمن للشابات الخيرية
51.	جمعية العودة لإحياء التراث الخيرية
52.	جمعية ملتقى رجال الأعمال الخيرية
53.	جمعية الارض الخضراء للتنمية والصحة
54.	جمعية المريض المحتاج الخيرية
55.	جمعية أصدقاء شهيد فلسطين الخيرية
56.	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام
57.	جمعية مركز الرواسن للتنمية الخيرية
58.	جمعية نادي براعم فلسطين الخيرية
59.	جمعية الجنوب لتأهيل ورعاية المعاقين

60.	جمعية مركز يطا الجماهيري
61.	جمعية يطا الخيرية
62.	جمعية سيدات يطا الخيرية
63.	جمعية تنمية المرأة والطفل - يطا الخيرية
الرقم	إسم الجمعية
64.	هيئة نرسان الثقافي الخيرية
65.	جمعية نادي شباب يطا الرياضي
66.	جمعية نادي شباب الكرمل الرياضي
67.	فرع جمعية اصدقاء اطفال التوحد الخيرية
68.	جمعية اطباء يطا الخيرية
69.	جمعية ادوار للتغير الاجتماعي
70.	جمعية نهر الحياة الخيرية
71.	جمعية الصداقة الفلسطينية البريطانية
72.	جمعية النشاط النسوي الخيرية
73.	جمعية دار الارقم الخيرية
74.	الجمعية العربية للغد الباسم
75.	جمعية الطالب الخيرية
76.	الجمعية الفلسطينية لتأهيل الجريح
77.	جمعية تطوير الفتاة الفلسطينية

ملحق رقم 5.1: قائمة بأسماء المنظمات الأهلية المرخصة محافظة الخليل اعتماداً على قائمة مديريّة داخلية جنوب الخليل /دورا

الرقم	إسم الجمعية
.78	جمعية نسوي دورا
.79	جمعية مركز ثقافة الطفل الفلسطيني
.80	جمعية السموع الخيرية
.81	جمعية الاقصى للمعاقين الخيرية
.82	نهضة بنات الريف الخيرية
.83	جمعية الانصار الخيرية للمعاقين
.84	جمعية الظاهرية الخيرية
.85	مركز الريف للتنمية المستدامة
.86	جمعية ال رجوب \ البشائر الخيرية
.87	مركز ابن ياز الخيرية الاسلامية
.88	مركز الحرية للثقافة والفنون
.89	جمعية سيدات كرمة الخيرية
.90	جمعية دورا الاسلامية لرعاية الايتام
.91	مركز المجد الثقافي
.92	جمعية المستقبل لتنمية والتطوير
.93	مركز المرأة الثقافي
.94	جمعية التطوير والنهضة الاسرية
.95	جمعية شؤون التعليم الخيرية
.96	جمعية التأهيل الاجتماعي
.97	ملتقى سيدات سكة
.98	مركز الانوار للثقافة والفنون
.99	جمعية الفجر الثقافي
.100	جمعية مؤسسة عمرو الاجتماعية
.101	مركز نساء الريف الرماضين
.102	ملتقى اولياء الامور
.103	جمعية سيدات الظاهريه
.104	مركز تنمية البادية الفلسطينية

105.	مركز شهداء دورا الثقافي
106.	الملتقى النسوي للخطوط الامامية
107.	مركز دار الطفل الفلسطيني
الرقم	إسم الجمعية
108.	السيما للتنمية والتطوير
109.	المركز الفلسطيني للاتصال والسياسات التنموية
110.	جمعية المتقاعدين الخيرية
111.	جمعية البراءة لرعاية الطفولة
112.	جمعية سيدات خربة سلامة
113.	جمعية فرح للتأليف الحويصلي
114.	جمعية مركز البرامج النسوي
115.	جمعية نادي شباب رابود الرياضي
116.	جمعية دورا العلمية الاكاديمية
117.	جمعية التطوع الشبابية
118.	جمعية سيدات السموع الخيرية
119.	جمعية الارض الزراعية
120.	نادي الحكمة لكبار السن
121.	جمعية مؤسسة ابداع للثقافة
122.	جمعية ملائكة الرحمن الخيرية
123.	جمعية سواعد شباب الغد
124.	جمعية ابناء كنعان لحفظ التراث
125.	جمعية دورا لذوي الاعاقة
126.	جمعية الشروق لذوي الاعاقة

ملحق رقم 6.1: قائمة بأسماء المنظمات الأهلية المرخصة محافظة الخليل اعتماداً على
قائمة مديريّة داخلية شمال الخليل /ححول

الرقم	إسم الجمعية
127.	جمعية سيدات لحول الخيرية
128.	منتدى لحول الثقافي
129.	مركز الابحاث البيئية
130.	جمعية الشيوخ الخيرية
131.	نادي شباب الشيوخ الرياضي
132.	مركز الشيوخ والعروب النسوي
133.	جمعية الشيوخ الخيرية التعليمية
134.	مركز البيئة والصحة
135.	جمعية سعيير الخيرية
136.	جمعية بيت اولاء الخيرية
137.	جمعية سيدات الدوارة الخيرية
138.	نادي ثقافي بيت اولاء
139.	جمعية الرحمة الخيرية للتأهيل
140.	جمعية بيت امر لرعاية الاسرة
141.	جمعية بيت امر لرعاية الايتام
142.	جمعية بيت امر الخيرية
143.	جمعية المرأة للعمل الخيري
144.	جمعية منتدى الجامعيين
145.	جمعية سيدات بني نعيم الخيرية
146.	جمعية بني نعيم الخيرية
147.	جمعية تأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة
148.	جمعية الاصلاح الخيرية
149.	جمعية مركز العروب النسوي
150.	جمعية البيارق الثقافية
151.	جمعية ملتقى صوريف الثقافي
152.	جمعية صوريف الخيرية لرعاية الايتام
153.	جمعية خاراس الخيرية
154.	جمعية نوبا الخيرية

نهضة شباب الريف الخيرية	.155
جمعية راس العاروض للسيدات	.156
إسم الجمعية	الرقم
جمعية صبايا خاراس الخيرية	.157
جمعية ساعد الخيرية	.158
جمعية العديسية الخيرية	.159
جمعية صويرف للتعليم العالي	.160
سيدات نوبا الخيرية	.161
جمعية اشراقة الشبابية	.162
نادي نسوي نوبا	.163

ملحق رقم 7.1: قائمة بأسماء المنظمات الأهلية المرخصة في بيت لحم اعتماداً على قائمة مديريه داخلية بيت لحم

الرقم	إسم الجمعية
.164	رعاية اليتيم
.165	جمعية الصداقة الطبية
.166	جمعية بتير الخيرية
.167	المتضررين من الجدار الزراعية صامد
.168	ابناء الارض
.169	رعاية الطفل الفلسطيني اليتيم المريض
.170	بادر للتعليم والتربية والثقافة
.171	مؤسسة انجاز للتنمية الشبابية
.172	المجدل للثقافة والفنون
.173	جذور السلام الاعمال الانسانية والتطوعية
.174	سيدات خلة الحداد
.175	اجنحة الامل لعلاج الصدمات
.176	الجمعية الابراهيمية الخيرية
.177	أبفي في بيت لحم
.178	أطفال بلا حدود
.179	الصداقة الفلسطينية القطرية
.180	ملتقى الطلبة
.181	جمعية بديل
.182	هوب
.183	جمعية جناتا الخيرية
.184	نيراس الاجيال الشبابية
.185	جمعية بيت الرجاء للمكفوفين والمعاقين عقليا
.186	جمعية الطبية الخيرية
.187	رعاية الطفل الخيرية
.188	الجمعية الخيرية الاثوذكسية العربية
.189	جمعية دار الشيوخ
.190	جمعيه القدس نيقولاس الخيرية
.191	الحياة البرية في فلسطين

192.	جمعية العودة الخيرية
الرقم	إسم الجمعية
193.	الجمعية الفلسطينية للوقاية من هشاشة العظام
194.	جمعية السيدات لرعاية الطفل
195.	جمعية مركز بيت اللقاء
196.	جمعية تنمية وإعلام المرأة
197.	أكاديمية بيت لحم
198.	مركز الإرشاد النفسي والاجتماعي للمرأة
199.	شبكة معا التلفزيونية
200.	نادي شباب جنات الرياضة
201.	جمعية أصدقاء المعاق الفلسطيني
202.	جمعية الدراسات والأبحاث التطبيقية DATA
203.	مؤسسة هولي لاند ترست
204.	جمعية بيت فجار الزراعية
205.	جمعية الحلبي الخيرية
206.	جمعية دار صلاح الخيرية
207.	جمعية الثقافة الفرنسية
208.	جمعية نجمة بيت لحم
209.	جمعية حاملات الطيب الخيرية الأرثوذكسية
210.	مؤسسة أجيال
211.	مركز بيت لحم للنشاط النسوي
212.	المركز الفلسطيني للتقارب بين الشعوب
213.	مركز النشاط الاجتماعي
214.	جمعية الملاذ الخيرية
215.	الفلسطيني للتمكين والتنمية المجتمعية
216.	بسمة
217.	السديل للعناية بمرضى السرطان
218.	جمعية الرسالة للأعمال الخيرية
219.	تنمية الطفل الفلسطيني وتطويره
220.	معهد الأبحاث التطبيقية (أريج)
221.	مركز أبحاث الأراضي
222.	مشاغل تأهيل الفتيات
223.	جمعية أمان الخيرية
224.	الحلم الفلسطيني

225.	جمعية مركز أنصار
الرقم	إسم الجمعية
226.	جمعية نساء الخضر
227.	بيت النور للعناية بالعين والنظر
228.	قادر للتنمية المجتمعية
229.	جمعية المعصرة الزراعية
230.	بيت لحم العربية للتأهيل
231.	جمعية أصدقاء مرضى السكري
232.	جمعية وادي النيص الخيرية
233.	مركز نسوي جناتا
234.	الجمعية الأهلية الخيرية
235.	جمعية مركز بيت فجار للتأهيل "بيت الطفل"
236.	جمعية مركز عناد للمسرح والفنون
237.	تراثنا الاصيل للمرأة
238.	بريضة الخيرية
239.	جمعية النعمان الزراعية
240.	سيدات مراح رياح
241.	جمعية زعترة التعاامرة الخيرية
242.	جمعية الاحسان الارثوذكسية العربية "بيت جالا"
243.	المركز الفلسطيني للدراسات وحوار الحضارات
244.	جمعية تقوع الخيرية
245.	الجمعية الأهلية للمعاقين بصريا
246.	جمعية الزواهرة الخيرية
247.	جمعية أبناء بيت ساحور الخيرية
248.	مركز نسوي تقوع
249.	مؤسسة الحرفيين للتجارة العادلة
250.	دار المسجدين
251.	نحالين للتربية الخاصة
252.	تقوع الزراعية
253.	الإتحاد النسائي العربي
254.	جمعية بنك العيون الأول
255.	جمعية مراح رياح الخيرية الزراعية
256.	جمعية بيت فجار الخيرية العربية
257.	الخيرية الإسلامية بيت ساحور

258.	جمعية الوجة الزراعية
الرقم	إسم الجمعية
259.	مؤسسة دلال للثقافة والفنون
260.	مركز النشاط النسوي
261.	الجمعية الخيرية الوطنية
262.	إبداع وتنمية قدرات الطفل والتبادل الثقافي الدولي
263.	مركز الرواد للثقافة والتدريب المسرحي
264.	مركز الإرشاد والتدريب للطفل والأسرة
265.	الفنيق للاجئين الفلسطينيين
266.	مركز لاجئون
267.	مركز خيمة الثقافي
268.	اللجنة المحلية لتأهيل المعاقين
269.	جمعية أبناء المخيم الخيرية
270.	مركز بيت جبرين الثقافي حنظلة
271.	ليونز كلوب بيت لحم مدينة السلام
272.	المعهد الفلسطيني لحقوق الانسان
273.	منتدى الريف التنموية
274.	مركز توجيهية للديمقراطية

- ملحق رقم 8.1: - قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية - قرار مجلس الوزراء رقم (9) لسنة 2003م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م:

المفاهيم المتعلقة بقوانين المنظمات الأهلية الفلسطينية:

المنظمات الأهلية الفلسطينية: هي شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية.

المنظمات الأهلية الأجنبية: أية جمعية خيرية أو هيئة غير حكومية أجنبية يقع مقرها أو مركز نشاطها الرئيس خارج الأراضي الفلسطينية أو كانت أغلبية عدد أعضائها من الأجانب

الجمعية العمومية: هي الهيئة العامة المكونة من مجموع أعضاء الجمعية وهي السلطة العليا في الجمعية أو الهيئة.

مجلس الإدارة: مجلس إدارة الجمعية أو الهيئة: وهو الذي يشرف على إدارة الجمعية ويضع سياساتها وهو المسؤول عن جميع أعمال وأنشطتها.

الإدماج: توحيد منطمتين أو جمعيتين أو هيئتين أو أكثر في جمعية أو هيئة واحدة ذات شخصية معنوية جديدة.

الاتحاد: ائتلاف جمعيتين أو هيئتين أو أكثر بحيث ينشأ عنها هيئة تمثيلية واحدة وتحفظ كل منها بشخصيتها المعنوية المستقلة.

النشاط الأهلي: أية خدمة أو نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو ثقافي أو أهلي أو تنموي أو غيره يقدم تطوعاً أو اختيارياً ومن شأنه تحسين مستوى المواطن في المجتمع اجتماعياً أو صحياً أو مهنياً أو مادياً أو روحياً أو فنياً أو رياضياً أو ثقافياً أو تربوياً.

حقوق وواجبات الجمعيات والهيئات:

1. لأية جمعية أو هيئة أهلية تملك حق تملك الأموال المنقولة وغير المنقولة لتحقيق أهدافها.
2. يجوز لأية جمعية أو هيئة أجنبية تملك الأموال غير المنقولة شريطة الحصول على إذن من مجلس الوزراء وينتسب من الوزير المختص.
3. ولا يجوز لأية جمعية أو هيئة أجنبية التصرف بالأموال غير المنقولة إلا بموافقة مجلس الوزراء.

سجلات الجمعية أو الهيئة:

تحتفظ الجمعية أو الهيئة في مقرها الرئيس بالسجلات المالية والإدارية الرسمية المتضمنة جميع المعاملات المالية والقرارات الإدارية والبيانات الآتية:

1. المراسلات الصادرة عنها والواردة إليها في ملفات خاصة وسجلات منظمة.
2. النظام الأساسي لها وأسماء أعضاء مجلس إدارتها في كل دورة انتخابية وتاريخ انتخابهم.
3. أسماء جميع أعضاء الجمعية أو الهيئة أو المنظمة مع ذكر هوياتهم وأعمارهم وتاريخ انتسابهم.
4. محاضر اجتماعات مجلس الإدارة بصورة متسلسلة.
5. محاضر اجتماعات الجمعية العمومية.
6. سجل الواردات والمصروفات على وجه مفصل وفقاً للأصول المالية.

على كل جمعية أو هيئة إيداع بيان بكل تعديل أو تغيير يطرأ على مركزها أو نظامها أو أهدافها أو أغراضها أو أي تغيير في مجلس إدارتها كله أو بعضه لدى " الدائرة المختصة"، وذلك خلال مدة أقصاها شهر واحد من تاريخ إجراء التغيير أو التعديل.

تقدم الجمعية أو الهيئة للوزارة المختصة في موعد لا يتعدى أربعة أشهر من نهاية السنة المالية تقريرين مقرين من الجمعية العمومية:-

1. سنوي يحتوي على وصف كامل لنشاطات الجمعية أو الهيئة خلال العام المنصرم.
2. مالي مصدق من قبل مدقق حسابات قانوني ويتضمن بشكل تفصيلي كامل إيرادات ومصروفات الجمعية أو الهيئة حسب الأصول المحاسبية المعمول بها.

تعفى الجمعيات والهيئات من الضرائب والرسوم الجمركية على الأموال المنقولة وغير المنقولة اللازمة لتنفيذ أهدافها الواردة في نظامها الأساسي. شريطة عدم التصرف بها خلال مدة تقل عن خمس سنوات لأغراض تخالف أهدافها ما لم تسدد عنها الضرائب والرسوم الجمركية المستحقة.

للجمعيات والهيئات الحق في إقامة الأنشطة وتأسيس المشاريع المدرة للدخل شريطة أن يستخدم الدخل المتحصل لتغطية أنشطتها لمنفعة الصالح العام. ويحق لها فتح فروع داخل فلسطين.

مجلس الإدارة:

يكون لكل جمعية أو هيئة مجلس إدارة يتكون من عدد لا يقل عن سبعة أعضاء ولا يزيد على ثلاثة عشر عضواً وتحدد طريقة تشكيله وكيفية اختيار أعضائه وإنهاء عضويتهم في النظام الأساسي للجمعية أو الهيئة.

لا يجوز أن يضم مجلس الإدارة عضوين أو أكثر يجمع بينهما صلة قرابة من الدرجتين الأولى والثانية. يعتبر مجلس الإدارة في أية جمعية أو هيئة مسئولاً عن جميع أعمالها ونشاطاتها. يمثل الرئيس أو من ينوب عنه بموجب النظام في حالة غيابه الجمعية أو الهيئة أمام الغير ويقوم بالتوقيع نيابة عنها على جميع المكاتبات والعقود والاتفاقيات التي تتم بينها وبين الجهات الأخرى. لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل في الجمعية أو الهيئة بأجر.

اختصاصات مجلس الإدارة:

يختص مجلس الإدارة بما يلي:-

1. إدارة شؤون الجمعية أو الهيئة وإعداد اللوائح أو الأنظمة والتعليمات اللازمة
 2. تعيين الموظفين اللازمين للجمعية أو الهيئة وتحديد اختصاصاتهم أو إنهاء خدماتهم وفقاً لأحكام القانون.
 3. تكوين اللجان التي يراها لازمة لتحسين العمل وتحديد اختصاص كل منها
 4. إعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ومشروع الموازنة للسنة الجديدة.
 5. تقديم التقارير السنوية الإدارية والمالية وأية خطط ومشاريع مستقبلية للجمعية العمومية.
 6. دعوة الجمعية العمومية لجلسة عادية أو غير عادية للاجتماع وتنفيذ قراراتها طبقاً لأحكام القانون.
 7. متابعة أية ملاحظات وارادة من الدائرة أو الوزارة أو الجهات الرسمية المختصة فيما يتعلق بنشاط الجمعية أو الهيئة والرد عليها.
- يجري تحديد اختصاصات الرئيس ونائبه وأمين السر وأمين الصندوق وباقي أعضاء مجلس الإدارة لأية جمعية وفقاً لنظامها الأساسي ولائحتها الداخلية بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون.

حل الجمعيات والمنظمات:

تحل الجمعية في الحالات الآتية:

1. صدور قرار من الجمعية بحل الجمعية ويجب أن يبلغ القرار فور صدوره للوزارة.
2. إذا لم تباشر أعمالها الفعلية خلال العام الأول من تاريخ تسجيلها ما لم يكن التوقف ناشئاً عن ظروف قاهرة خارجة عن إرادة الجمعية أو الهيئة، وفي هذه الحالة يلغى تسجيلها من قبل الوزارة بعد إنذارها بذلك خطياً.

1. إذا ثبت مخالفتها لنظامها الأساسي مخالفة جوهرية ولم تصح أوضاعها مدة لا تزيد عن ثلاثة أشهر من تاريخ إنذارها خطيا بذلك من قبل الوزير أو الدائرة.
2. في حال صدور قرار من الوزير بإلغاء تسجيل أية جمعية أو هيئة يجب أن يكون القرار مسببا وخطيا، ويحق للجمعية أو الهيئة الطعن فيه أمام المحكمة المختصة.
3. إذا ما تم الطعن في قرار حل الجمعية أو الهيئة أمام المحكمة المختصة يجوز للجمعية أو الهيئة مواصلة عملها لحين صدور قرار قضائي مؤقت أو نهائي بتوقيفها عن عملها أو حلها.
4. بما لا يتعارض مع أحكام هذا القانون إذا حلت الجمعية أو الهيئة يعين لها مصف بأجر ويقوم بجرد أموالها ومحتوياتها حيث يجري التصرف فيها طبقا لما هو مذكور في نظامها الأساسي وإذا لم يذكر النظام كيفية التصرف في أموالها تقوم الوزارة بتحويل أموال الجمعية أو الهيئة المنحلة إلى الجمعيات والهيئات ذات الغاية المماثلة مع مراعاة معاشات ومكافآت وحقوق موظفي الجمعية المنحلة وتكون مستثناء من الإحالة.
5. في حال حل الجمعية أو الهيئة تؤول جميع ممتلكاتها النقدية والعينية إلى جمعية فلسطينية مشابهة لها في الأهداف تحدد من قبل الجمعية أو الهيئة المنحلة.
6. في جميع الأحوال يجب أن تتفق أموال وممتلكات الجمعية أو الهيئة المنحلة وفقا لأغراضها داخل حدود الأراضي الفلسطينية.

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
116	أداة الدراسة	1.1
125	طريقة حساب حجم عينة الدراسة	2.1
126	قائمة المحكمين	3.1
127	قائمة المنظمات الأهلية في محافظة الخليل إتماداً على قائمة مديرية داخلية الخليل	4.1
130	قائمة المنظمات الأهلية في محافظة الخليل إتماداً على قائمة مديرية داخلية جنوب الخليل / دورا	5.1
132	قائمة المنظمات الأهلية في محافظة الخليل إتماداً على قائمة مديرية داخلية شمال الخليل / حلحول	6.1
134	قائمة المنظمات الأهلية في بيت لحم إتماداً على قائمة مديرية داخلية بيت لحم	7.1
138	قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية - قرار مجلس الوزراء رقم (9) لسنة 2003م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لسنة 2000م	8.1

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير التجمع	42
2.3	خصائص العينة الديمغرافية	42
3.3-أ	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية	44
3.3-ب	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية	45
4.3	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية	46
5.3	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية	47
6.3-أ	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية	48
6.3-ب	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية	49
6.3-ج	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية	50
6.3-د	نتائج التحليل العاملي (Factor Analysis) لفقرات تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية	51
7.3	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة	52
8.3	مفتاح المتوسطات الحسابية	53
1.4	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لواقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها	55
2.4-أ	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	55
2.4-ب	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر	56

	مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	
--	------------------------------------	--

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
2.4-ج	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمؤشرات واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	57
3.4	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها	58
4.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمعوقات الداخلية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	58
5.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمعوقات الخارجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	59
6.4	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها	60
7.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	61
8.4	الأعداد، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للأنموذج المقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها	62
9.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لرسالة المنظمة كأتمودج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	63
10.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للثقافة التنظيمية للمنظمة كأتمودج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	64
11.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للقيادة في المنظمة كأتمودج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	65

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
12.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتحليل حوسبة المعلومات في المنظمة كأنموذج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	66
13.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتخطيط الاستراتيجي للجودة في المنظمة كأنموذج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	67
14.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة كأنموذج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	68
15.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتدريب في المنظمة كأنموذج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	69
16.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لنظام الحوافز والمكافآت في المنظمة كأنموذج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	70
17.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة كأنموذج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	71
18.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لإدارة العمليات في المنظمة كأنموذج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	72
19.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتحسين المستمر والتطوير في المنظمة كأنموذج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	73
20.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لرضا الجهات المستفيدة من المنظمة كأنموذج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	74
21.4	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية للتغذية الراجعة في المنظمة كأنموذج مقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها مرتبة حسب الأهمية	74

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
22.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	76
23.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي	76
24.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في واقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	77
25.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	78
26.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	79
27.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي	80
28.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	81
29.4	نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	82
30.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	83
31.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	84

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
32.4	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي	84
33.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في المعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	85
34.4	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمعايير التي تعزز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	86
35.4-أ	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في تفعيل تطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	87
35.4-ب	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في تفعيل تطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	88
36.4-أ	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في تفعيل تطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي	89
36.4-ب	نتائج اختبار ت (t.test) للفروق في تفعيل تطبيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي	90
37.4-أ	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	91
37.4-ب	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	92
38.4	نتائج اختبار توكي (tukey test) للفروق في تفعيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	93

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
94	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للأنموذج المقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	39.4-أ
95	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للأنموذج المقترح لتفعيل إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الأهلية جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها وموظفيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة	39.4-ب

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان
ج	الإهداء.....
د	إقرار.....
هـ	شكر وتقدير.....
ح	مصطلحات الدراسة.....
ح	التعريفات النظرية.....
خ	التعريفات الإجرائية.....
د	قائمة المختصرات.....
ذ	الملخص.....
ز	Abstract.....
1	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
2	2.1 مبررات الدراسة.....
3	3.1 مشكلة الدراسة.....
3	4.1 أهمية الدراسة.....
5	5.1 أهداف الدراسة.....
5	6.1 أسئلة الدراسة.....
6	7.1 فرضيات الدراسة.....
8	8.1 حدود الدراسة.....
8	9.1 محددات الدراسة.....
9	10.1 تصميم الرسالة وهيكلتها.....

10 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....
10 1.2 المقدمة.....
10 2.2 مفهوم الجودة.....
11 3.2 ضبط الجودة.....
11 4.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
12 5.2 نماذج إدارة الجودة الشاملة.....
12 6.2 أهمية الجودة.....
13 7.2 اهداف الجودة وفوائدها.....
14 8.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....
15 9.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
15 10.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
20 11.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
22 12.2 منظمات المجتمع المدني.....
22 1.12.2 مفهوم المجتمع المدني.....
22 2.12.2 مفهوم المنظمات الأهلية.....
22 3.12.2 خصائص المنظمات الأهلية.....
23 4.12.2 مبادئ المنظمات الأهلية.....
23 5.12.2 أهمية المنظمات الأهلية.....
24 6.12.2 عوامل نجاح المنظمات الأهلية.....
24 7.12.2 أسباب فشل وعدم فاعلية المنظمات الأهلية.....
24 8.12.2 معوقات المنظمات الأهلية.....
25 9.12.2 أقسام المنظمات الأهلية.....
26 الدراسات السابقة.....
26 الدراسات العربية.....
37 الدراسات الأجنبية.....
40 التعقيب على الدراسات السابقة.....

41	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.
41	1.3 المقدمة.
41	2.3 منهج الدراسة.
41	3.3 مجتمع الدراسة.
42	4.3 عينة الدراسة.
43	5.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
43	6.3 أسلوب وأداة جمع البيانات.
44	1.6.3 صدق أداة الدراسة
51	2.6.3 ثبات أداة الدراسة
53	7.3 المعالجة الاحصائية للبيانات.
54	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة
54	1.4 المقدمة.
54	2.4 أسئلة الدراسة.
54	1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
57	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
60	3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
62	4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
75	3.4 فرضيات الدراسة.
75	1.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى
78	2.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية
83	3.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة
86	4.3.4 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة
96	4.4 ملخص نتائج الدراسة.

97الفصل الخامس: الإستنتاجات والتوصيات.
97 1.5 النتائج والاستنتاجات
97 1.1.5 مناقشة نتائج إجابة أسئلة الدراسة.
100 2.1.5 مناقشة نتائج إجابة فرضيات الدراسة.
107 2.5 التوصيات.
107 1.2.5. توصيات خاصة بالادارة العليا للمنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية.
108 2.2.5. توصيات خاصة بوزارة الداخلية الفلسطينية.
108 3.2.5. توصيات خاصة بالسلطة الوطنية الفلسطينية (الحكومة).
109 4.2.5. توصيات خاصة بهيئة المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية
109 5.2.5. توصيات بحثية مستقبلية
110المراجع.
116الملاحق.
142 فهرس الملاحق.
143 فهرس الجداول.
149 فهرس المحتويات.