

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

قياس التميز في الغرف التجارية في جنوب الضفة الغربية بالاستناد إلى
معايير نموذج بالدرج المعدلة للتميز

سعاد محمد عليان عليان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019م

قياس التميز في الغرف التجارية في جنوب الضفة الغربية بالاستناد إلى
معايير نموذج بالدرج المعدلة للتميز

اعداد

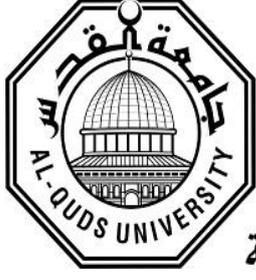
سعاد محمد عليان عليان

بكالوريوس ادارة أعمال من جامعة القدس – فلسطين

المشرف: د. محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة وبناء
المؤسسات من معهد التنمية المستدامة، عمادة الدراسات العليا/ جامعة القدس

1440 هـ / 2019م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة /بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

إجازة الرسالة

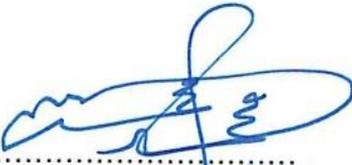
"قياس التميز في الغرف التجارية في جنوب الضفة الغربية بالاستناد إلى معايير نموذج بالدرج
المعدلة للتميز"

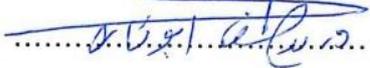
اسم الطالبة: سعاد محمد عليان عليان

الرقم الجامعي: 21320338

المشرف: د. محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/03/10 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:


.....

.....

.....

رئيس لجنة المناقشة د. محمد عمرو

ممتحناً داخلياً د. عفيف حمد

ممتحناً خارجياً د. يوسف ابو فارة

القدس- فلسطين

2019م/1440هـ

الإهداء

كم تمنيت لو أن ما اهديه على قدر المهدى اليهم،

إلى روح أول معلم لي، من فتحت عيني على حبه، من نور دربي وبصيرتي، ومن

استقيت من بحر علمه وحنانه في طفولتي وملهمي في صباي

إلى جدي الحبيب (عليان) رحمه الله واسكنه فسيح جناته

إلى أبي وأمي اللذين أمنا بي دائما

واللذين أمداني بحبهما اللا مشروط ولم يتعبا ولم يتمللا مني أبدا

وكانا هناك دوما بمظلة حبهما وحنانهما عندما أمطرت الدنيا (محمد، وجهاد)

إليكم يا مهجة القلب اهدي عملي هذا

سعاد محمد عليان عليان

اقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها ، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع 

اسم الطالبة: سعاد محمد عليان عليان

التاريخ: 2019/03/10م

شكر و عرفان

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم في انجاز هذا البحث, اخص بالذكر مشرفي الفاضل الدكتور محمد عمرو الذي لم يبخل علي بالوقت أو الجهد أو العلم, وكان خير مشرف لي, كما أود إن اشكر أستاذي العزيز وصديقي الدكتور إياد خليفة الذي بدأت معه موضوع وفكرة البحث. واشكر أساتذتي جميعا في برنامج بناء المؤسسات والدكتور إياد لافي وعلا عريقات لصبرهم وتعاونهم اللامحدود.

وأقدم بالشكر الجزيل للسيد أكرم حجازي من اتحاد الغرف, والأستاذ جلال المخارزة رئيس غرفة جنوب الخليل, و الأستاذ طارق التميمي مدير غرفة الخليل, و الدكتور سمير حزبون رئيس غرفة بيت لحم, والحاج سعيد السلمي عضو غرفة شمال الخليل, والسيد علاء عمرو مدير وحدة الدراسات في غرفة الخليل, الأستاذ صلاح العودة مدير غرفة رام الله سابقا, و الأنسة ألاء دودين من غرفة جنوب الخليل وذلك لما أبدوه من دعم وتسهيلات ومتابعة ومساعدة بكل إخلاص وبكافة الوسائل الممكنة و النصح و الإرشاد الذي كان له بالغ الأثر لإتمام هذا البحث. كما اشكر عمي العزيز الدكتور موسى عجوة لمساندته ودعمه وتوفير ما أمكن لأتم بحثي بشكله النهائي.

أخيرا اشكر مصدر قوتي وذخيرتي إخوتي أحبتي الذين دعموني بحبهم ووجودهم الدائم وحنانهم هشام وإبراهيم وزهراء وهبة وسوسن وبيان. واشكر صديقاتي وأخواتي اللاتي لم تلهن أمني عائشة, ألاء, اسلام, سحر لوجودهن الدائم و دعمهن ومحبتهن.

قياس التميز في الغرف التجارية في جنوب الضفة الغربية بالاستناد إلى معايير نموذج بالدرج المعدلة للتميز

اعداد: سعاد محمد عليان عليان

إشراف: د. محمد عمرو

الملخص:

هدف البحث إلى قياس التميز في الغرف التجارية في جنوب الضفة الغربية بالاستناد إلى معايير مالكوم بالدرج الخمسة: (معيار القيادة, معيار التخطيط الاستراتيجي, معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة, معيار التركيز على الموارد البشرية, ومعيار التركيز على العمليات). حيث انها معدلة لتتناسب مع نوعية المنظمات المبحوثة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث. واستخدمت الباحثة المسح الشامل لمجمعي البحث اللذين تكونا من رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية ومن جميع العاملين في الغرف التجارية المبحوثة. وقامت الباحثة باستخدام استبانتين لهذا الغرض وبلغت نسبة الاسترداد لمجتمع العاملين 93%, بينما بلغت نسبة الاسترداد في مجتمع رؤساء وأعضاء مجالس الغرف 95%.

وتوصل البحث إلى عدة نتائج, من أهمها: إن درجة التميز في الغرف التجارية في الجنوب مرتفعة بالاستناد إلى معايير مالكوم بالدرج المعدلة. وكانت درجة تطبيق معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة درجة مرتفعة جدا, بينما كانت درجة تطبيق كل من معيار القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على موارد البشرية والتركيز على العمليات درجة مرتفعة. كما كان هناك فروق بسيطة بين الغرف المبحوثة في درجات التميز, فكانت غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل وغرفة تجارة وصناعة بيت لحم ذات درجة مرتفعة جدا, كما كانت كل من غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل وغرفة تجارة وصناعة الخليل

ذات درجة مرتفعة. أوصت الباحثة بضرورة تعزيز المأسسة في الغرف التجارية والالتزام بثقافة التحسين المستمر حتى تستطيع الغرف المحافظة على مستويات الأداء المرتفعة في نتائجها، والسعي للحصول على شهادات تميز عالمية مثل نموذج مالكوم بالدرج، والتي تضمن مواكبة الغرف للاستجابة للمتغيرات الخارجية وفق المعايير الخاصة بنموذج مالكوم بالدرج.

Measurement of Excellence in the Chambers of Commerce in the South of the West Bank, based on the criteria of a model in the amended staircase for Excellence

Prepared by: Souad Muhammad Alyan Alyan

supervision: Dr. Mohammad Amro

Abstract:

This study aimed to identify the degree of excellence of the Chambers of Commerce in the south of West Bank by applying the Malcolm Baldrige modified criteria on them. These criteria are: "Leadership, Strategy, Measurement, Analysis and Knowledge Management, Workforce, & Operations". The study adopted the descriptive and analytical approach and used the questionnaire as an instrument. The researcher developed two questionnaires based on literature review and previous studies to achieve the study objects. The population of the study included all of the heads and board directors and all of the employees who working in the Chambers. The obtained questionnaires presented approximately 93% and 95% .

The study concluded that: the total degrees of applying the Malcolm Baldrige modified criteria on the Chambers of commerce in the south of West Bank were high. And the degree of applying the Measurement, Analysis and Knowledge Management criteria was very high, when the degrees of applying the: "Leadership, Strategy, Workforce, Operations" were high. Also the study showed there was a little difference between the chambers in applying all of the criteria, as the results of Bethlehem Chamber of Commerce & Industry and North Hebron Chamber of Commerce & Industry were very high, the results of South Hebron Chamber of Commerce & Industry and Hebron Chamber of Commerce & Industry were high.

The study recommended that the Chambers have to commit to continuous improvement to maintain the high results, and to endeavor to obtaining the international standards and models into its performance to be able to adopt with the technological and economical continuous changing environment.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

أدت التطورات التي شهدها النصف الثاني من القرن الماضي إلى حدوث تغييرات وتحولات اقتصادية وتكنولوجية وعلمية كبيرة وسريعة في بلدان الجزء الغربي والشمالي من عالمننا. في هذا الوقت حاولت بعض بلدان شرق ووسط آسيا مواكبتها ومجاراتها ونجحت باللاحق بسبق التطور الحاصل, أما البقية فلم تستطع اللاحق بالتقدم الذي تفوق عليها مخلفها وراءه مما أدى إلى اتساع الهوة بينهما في فترة وجيزة وظهر ما يسمى بلدان العالم الأول وبلدان العالم الثالث.

لا يخفى اثر هذه التغييرات في جعل عصرنا الحالي يتميز بسمات عدة منها الانفتاح والشفافية وسهولة

الاتصال غير المنقطع على مدار الساعة وزيادة المنافسة بين الدول والمنظمات على حد سواء. كما أن من سماته المميزة التراكم المعرفي بمعدلات هائلة وسريعة وتجدد المعرفة الإنسانية في دورات قصيرة بما يجعل تقادم المعرفة من أخطر مهددات العاملين في حقول العلم والتقنية والإدارة وغيرها من المهن وثيقة الاعتماد على البحث العلمي (السلمي, 9, 2007).

ومن العلوم الإدارية حصيلة التقدم العالمي علوم التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي. ومع وجود الفروقات بين المصطلحين إلا أن كليهما ينبعان من مصدر واحد هدفه التحسين والتجويد. وقد عرف بينز Bennis التطوير التنظيمي (كما ورد في الصيرفي, 2007, ص 22) على أنه "الاستجابة للتغيير واستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكـل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة".

وتتمثل أهداف التطوير التنظيمي كما أشار إليها بيكارد (1969) في زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة وبناء قدراتها الذاتية. وأدى التطور الحاصل في علوم التطوير التنظيمي إلى ظهور علوم أخرى انبثقت عنه, كعلم الجودة الشاملة, وعلم إدارة التميز.

وبهدف السعي لتحسين جودة أداء العمل في المنظمات وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها قامت الدول المتفوقة ببناء نماذج تقيس مقومات التميز الإداري لتقييم وبناء قدرات منظماتها وعمل التغييرات اللازمة لها للتكيف مع تغييرات العوامل الخارجية.

من هذه النماذج نموذج التميز الاوروبي European Foundation For Quality Management

(EFQM) Excellence Model, ونموذج جائزة مالكوم بالدرج لقياس جودة الأداء في

المنظمات (Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), والنموذج الياباني Deming).

ظهر النموذج الأمريكي في الثمانينات من القرن الماضي وقد أعطى نتائج فارقة في تحسين كفاءة الأداء والفاعلية في المنظمات الأمريكية؛ مما جعله نموذجا معتمدا في الولايات المتحدة منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا. ويتم منح جائزة النموذج للمنظمات الفائزة في ثلاث مجالات وهي: الصحة، التعليم، والمنظمات الربحية وغير الربحية، ويقوم بتسليمها رئيس الولايات المتحدة في حدث ضخم يقام في الولايات المتحدة كل عام. وقد مر النموذج منذ إصداره الأول بعدة مراحل، ويتم التطوير والإضافة كل عام، وقد تم استخدام إصدار عام 2018/2017 من نموذج معايير مالكوم بالدرج للمنظمات الغير ربحية والربحية في هذا البحث.

1.2 مشكلة البحث:

يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه بسمات عديدة جعلت التحديات تزداد يوما بعد يوم أمام المنظمات التي تعمل في هذه البيئات، ومن هذه السمات الانفتاح العالمي وسهولة الاتصال والتواصل دون اعتبار لفروقات الوقت والمسافة بين أي مكانين في العالم. كذلك تطور المعارف والعلوم والثورة التكنولوجية زادت من حدة المنافسة بين المنظمات، وباتت هذه المنافسة تشكل التحدي الأكبر أمام وجود المنظمة واستمراريتها.

وقد ظهر على قمة هذه التطورات مفهوم جامع ييلور الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات المعاصرة من ناحية، ويبرز السمة الرئيسية التي يجب أن يتصف بها من ناحية أخرى، ذلك هو مفهوم "التميز" (السلمي، 2007، ص12).

يقوم علم إدارة التميز على بناء قدرات المنظمة الداخلية والاستمرارية في تطوير أداء المنظمة والعاملين والخدمة، كما يقوم على تقديم الخدمات المتميزة بأقل التكاليف وأفضل جودة ممكنة لتحقيق رضى الزبون.

تعد الغرف التجارية منظمات حيوية لها دورها البارز في المجتمع الفلسطيني، وهي كأي منظمة تسعى إلى مواكبة التطور المعرفي للتميز والاستمرارية والبقاء. حيث تتمثل أهميتها في تعزيز المشاركة التجارية مع الدول الأخرى، ودعم الاقتصاد المحلي وخدمة شريحة التجار والحرفيين. لذا فإن تميز أداء الغرف التجارية سينعكس إيجاباً على البيئة الاقتصادية الفلسطينية والمجتمع الفلسطيني ككل. وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في أهمية قياس تميز أداء وتطور الغرف التجارية ضمن معايير عالمية. وبعد الرجوع إلى العديد من الدراسات العربية والأجنبية في هذا المجال فقد قامت الباحثة بدراسة تميز الغرف التجارية بالاستناد إلى معايير نموذج مالكوم بالدرج، حتى تحدد مكامن القوة ومواطن الضعف في أداء الغرف التجارية في منطقة جنوب الضفة الغربية.

1.3 مبررات البحث

تستمد الدول قوتها من قوة وتميز مؤسساتها، وقد يسر تطور العلوم ووجود النماذج العالمية للتميز الطريق على مؤسسات دول العالم الثالث من خلال محاكاة هذه النماذج الناجحة والاستفادة منها. في

دولة كـفلسطين مليئة بالتحديات فهي أـحوج ما تكون لبناء قدرات منظماتها للصمود وتحقيق التميز والارتقاء.

ولان جائزة مالكوم بالدرج هي واحدة من أشهر جوائز الجودة العالمية، فقد ارتأت الباحثة استخدامها لتقييم النظام المؤسسي في الغرف التجارية وتقييم جودة الأداء فيها.

من هنا جاء هذا البحث لأسباب عدة، أبرزها:

1- يشكل البحث أداة تقييم ذاتي لأداء الغرف التجارية الفلسطينية من خلال بناء استبانة صالحة للتطبيق على الغرف التجارية.

2- يكشف هذا البحث عن جانب مهم في مدى تطور منظمات المجتمع الفلسطيني وإتباع الأساليب العلمية والإدارية في نظامها وقدرتها على الاستمرار والبقاء للأجيال القادمة.

3- أهمية التركيز على فكر التميز المؤسسي في نظام المؤسسات الفلسطيني.

4- يساعد هذا البحث في تحديد نقاط الضعف إن وجدت في أداء الغرف التجارية بحسب معايير نموذج مالكوم بالدرج للجودة وتساعد المدراء في تقييم الوضع الداخلي لمنظماتهم وتقييم جودة الأداء فيها لاتخاذ القرارات الصائبة.

5- أهمية تحقيق رضى الزبائن في استمرارية المنظمة الفلسطينية والذي لا يتأتى إلا بمجهودات حثيثة تشكل ثمرة الإدارة الناجحة المتميزة.

1.4 اهداف البحث

يتمثل هدف البحث الرئيس في قياس التميز في الغرف التجارية في جنوب الضفة الغربية, وهي: غرفة تجارة وصناعة الخليل, غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل, غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل, وغرفة تجارة وصناعة بيت لحم, وفقا لمعايير نموذج مالكوم بالدرج للتميز المعدلة لتتناسب مع منظمات الغرف التجارية الفلسطينية.

ويسعى البحث إلى تحقيق أهداف فرعية أخرى, تتمثل في:

1. قياس درجة التطبيق لكل معيار من مدخلات مالكوم بالدرج الخمسة في الغرف التجارية مجتمعة, ورصد الاختلاف بين الغرف في تطبيق كل معيار على حدة.
2. قياس درجة تميز كل غرفة على حدة بالاستناد إلى معايير نموذج مالكوم بالدرج, وعمل مقارنة بين نتائج المجموع النهائي لكل غرفة.
3. إيجاد متوسط تطبيق الغرف مجتمعة لمعايير مالكوم بالدرج المعدلة.
4. إيجاد الفروقات بين المستجيبين من أعضاء مجلس الإدارة والعاملين إن وجدت.

1.5 أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول موضوعا إداريا حديثا من أهم موضوعات العصر الادارية, وهو سبب أساسي في تفوق الدول التي تتفوق بتميز منظماتها. فعلم إدارة التميز يعد سببا أساسيا في استمرارية المنظمة وديمومتها على المدى الطويل بإتباعها استراتيجيات التميز التي تحفظ وجودها بل وتضمن تفوقها على نظرائها ومنافسيها في عالم شديد التنافس وسريع التغير والتطور التكنولوجي والمعلوماتي وفي ظل صعوبة التنبؤ بما يحيط به من متغيرات مستقبلية. كما انه يقدم أهمية بالغة لكل من الباحثة والغرف المبحوثة, ولمجال البحث في فلسطين, فهو يساعد الباحثة في التوسع والتخصص

في علم إدارة التميز واجادة تطبيق أدواته على المنظمات الفلسطينية من خلال نموذج مالكوم بالدرج. كما يعد البحث من الأبحاث الرائدة والأولى في تطبيق نموذج مالكوم بالدرج في فلسطين؛ مما يجعله يشكل مرجعا مهما للدارسين والباحثين المهتمين في مجال إدارة التميز في المنظمات الفلسطينية بالاستناد إلى مالكوم بالدرج. ولأنه يقوم بتقييم مستوى أداء الغرف التجارية فهو يكشف نقاط القوة والضعف فيها مما يساعد الغرف في اتخاذ القرارات المناسبة وتعزيز نقاط قوتها والعمل على تطوير نقاط ضعفها. أما على صعيد المنظمات الفلسطينية التي تسعى لمواكبة تطور التميز فان البحث يعطيها نموذجا وأداة تستطيع استخدامها أو محاكاتها في عمل تقييم ذاتي لأدائها.

1.6 أسئلة البحث

1.6.1 السؤال الرئيس:

ما درجة التميز في الغرف التجارية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية بالاستناد إلى معايير نموذج مالكوم بالدرج المعدلة؟

1.6.2 الأسئلة الفرعية:

درجة التطبيق حسب المعيار لكل غرفة:

1- ما درجة تطبيق كل من (معيار القيادة ومعيار التخطيط الاستراتيجي ومعيار المعلومات والتحليل

ومعيار التركيز على الموارد البشرية, ومعيار إدارة العمليات) في كل غرفة على حدة؟

درجة التطبيق حسب المعيار لمجموع الغرف ككل:

ما درجة تطبيق كل من المعايير (معيار القيادة ومعيار التخطيط الاستراتيجي ومعيار المعلومات والتحليل ومعيار التركيز على الموارد البشرية, ومعيار إدارة العمليات) في الغرف التجارية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية مجتمعة.

1.6.3 مقارنة احصائية:

1. هل يوجد فروق في المجموع الكلي لمعايير مالكوم بالدرج مجتمعة بين الغرف لكل غرفة من

الغرف التجارية (بيت لحم والخليل وشمال الخليل وجنوب الخليل)؟

2. هل يوجد فروق بين المستجيبين من اعضاء مجلس الادارة وبين العاملين في كل غرفة على

حدة؟

1.7 محددات البحث

1.7.1 الحدود المكانية:

تم اجراء هذا البحث في اربع غرف تجارية في منطقة جنوب الضفة الغربية, وهي: (غرفة تجارة وصناعة بيت لحم, غرفة تجارة وصناعة الخليل, غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل, غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل).

1.7.2 الحدود الزمانية:

تم اجراء هذا البحث في تموز من عام 2018 .

1.7.3 المحددات الموضوعية:

اقتصرت البحت على دراسة معايير نموذج مالكوم بالدرج الخمسة للتميز المعدلة لتتناسب نوعية نشاطات منظمات الغرف التجارية, حيث تم استثناء معيار النتائج ومعيار التركيز على الزبائن, لاقتصار مجتمع البحت على آراء العاملين الاداريين ورؤساء واعضاء المجالس في الغرف التجارية في جنوب الضفة الغربية دون التوجه إلى فئة اعضاء الهيئة المنتسبين والمجتمع المحلي. وقد تم استخدام الاصدار الاخير من النموذج لعام 2017/2018.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.1.1 علم التميز الإداري:

2.1.2 مقدمة

شهد القرن الحالي تطورا كبيرا في أساليب الجودة التي أدت بالنهاية إلى تشكيل علم التميز, مما حدا بالمنظمات نحو تحقيق أداء متميز شامل لكل من الزبون والعاملين والمنظمة, فضلا عن تحقيق جودة السلع والخدمات المقدمة. فظهرت على الساحة الإدارية نماذج تحصر أهم العناصر والمقومات التي تحقق التميز في المنظمات, وعمل علماء الإدارة على تطويرها وتطبيقها مما أثمر عن نتائج باهرة في تحسين أداء منظمات الدول التي طبقتها. فأصبح علم إدارة التميز أهمية بالغة لكل منظمة تسعى لأقصى درجات الجودة في أدائها, وواضح على رأس العلوم الحديثة التي تشغل الدول المتقدمة وتسعى إليه, لأنها تعلم انه السبيل الوحيد لنجاتها في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة.

2.1.3 مفهوم علم إدارة التميز:

مفهوم التميز أو ما يسمى بـ "Excellence" في اللغة الانجليزية ليس حديث الاكتشاف, حيث تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان يستخدمه الإغريق بمفهوم "Aristae" والذي تعني ترجمته إلى الانجليزية "Best, Braver, Mightter" أي أفضل الأحوال, شجاعة, والأكثر عظمة, أما عند الإغريق فقد كان أصلا لكلمة تتكون من مقطعين الأول (AR) ويعني تدفق النور أو الخير, والثاني (iston) والتي تعني الاستقرار والتوافق (الجعبري, 2009).

والتميز الإداري هو مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال المبني على مفاهيم إدارية رائدة تتضمن التركيز على الأداء والنتائج وخدمة المتعاملين والقيادة الفاعلة والإدارة بالمعلومات والحقائق وتطوير العمليات وإشراك الموارد البشرية والتحسين المستمر والابتكار وبناء شراكات ناجحة (ال مزروع, 2010). كما يعرف بأنه تطبيق المؤسسة لمجموعة من الممكنات التي تدعم تحقيق النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبما يضمن لها التميز في بيئة العمل (سهمود, 2013). وهو محصلة لتطبيق مجموعة من المعايير التي تمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تنافسية غير مسبوقه تزيد من الحصة السوقية وتساهم في زيادة الربحية (الجعبري, 2009). وحسب المنظمة الأوروبية للجودة فإنها تعرف التميز بأنه تحقيق واستدامة مستويات الأداء المتميزة التي تلبى وتتجاوز توقعات جميع أصحاب المصلحة من خلال فهم علاقة السبب والنتيجة بين ما تقوم به المنظمة والنتائج التي تحققها (efqm.org). والتميز الإداري يقوم على فلسفة النتائج الممتازة المتعلقة بالأداء والربائ والعاملين والمجتمع والتي يتم تحقيقها من خلال قيادة واعية تقود سياسة وإستراتيجية المنظمة المعنية والعاملين وعلاقات الشراكة والموارد الداخلية والعمليات (جميل وسفير, 2011). إن التميز أسلوب إدارة

وأسلوب حياة, وهو تطبيق شامل قائم على مبدأ التحسين المستمر. والبعد الذي وضحه السلمي في كتابه يلخص مفهوم التميز في الإدارة الحديثة, حيث قال "إن غاية الإدارة الحديثة هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بتا على كل من ينافسها, بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم" (السلمي, 2002, ص 12).

1.1.4 نشأة علم إدارة التميز:

تبلور علم إدارة التميز من خلال التطورات التي حصلت على مفهوم الجودة منذ ظهوره لأول مرة في بداية القرن الماضي, وقد عرفت الجودة بعدة تعاريف بحسب موضعها, فوفقا للجمعية الأمريكية للجودة ASQ فان الجودة هو مصطلح ذاتي حيث لكل شخص أو قطاع تعريفه الخاص (asq.org). وعرفها جوران بأنها الملاءمة للاستخدام, كما عرفها كروسبي بتعريف يشترط فيه ثلاثة شروط: الوفاء بالمتطلبات, انعدام العيوب, وتنفيذ العمل بصورة صحيحة من أول مرة وكل مرة. أما ديمينج فعرف الجودة بأنها تحقيق احتياجات وتوقعات المستفيد حاضرا ومستقبلا(رضوان, 2012, 14). وبشكل أكثر تفصيلا عرفت ISO 9000 بأنها درجة تلبية مجموعة من الخصائص المنظمية المتأصلة لمتطلبات محددة تتمثل في توقعات المنظمة والزبائن والأطراف ذوو العلاقة, حيث يمكن التعبير عن الدرجة بطريقة نوعية كضعيف, جيد, وممتاز, وقد يعبر عن الخصائص المنظمية المتأصلة بطريقة كمية أو نوعية (Besterfeld, 2013, 1).

ويمكن تصنيف التطور الذي مرت به الجودة نتيجة لتطور عمليات الإنتاج وتعهدها, كما يلي (رضوان, 2012, 16):

مرحلة التفتيش: كانت الرقابة على الجودة تتم من خلال العامل الذي كان يقوم بنفسه بفحص إنتاجه, ومع التطور الصناعي أصبح رئيس العمل يقوم بمهمة الرقابة على الجودة.

1- ضبط الجودة: أدركت الشركات بان القيام بنشاط الفحص لم يعد كافيا للرقابة على الجودة فاستخدمت الأسلوب العلمي في ضبط الجودة والعمليات, وأدخلت أساليب وأدوات إحصائية لتحليل عمليات التشغيل ومخرجاتها.

2- ضمان الجودة: في هذه المرحلة أصبح تحقيق الجودة العالية للمنتجات هو ما تسعى إليه جميع المنظمات الصناعية, فكان تحقيق خلو العيوب هي الميزة التي تمتع بها أسلوب عمل المنظمات التي كانت تسعى للجودة.

3- إدارة الجودة الشاملة: أصبحت الجودة في هذه المرحلة وظيفة إدارية وجزء من وظيفة المدراء, وظهرت كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال رضى الزبون وتحقيق المنافع لجميع أفرادها وللمجتمع.

كما شهدت مرحلة الاهتمام الكبير بالجودة في نمط الإدارة الحديثة تطورا في المواصفات العالمية, فخرجت سلسلة المعايير الدولية ISO, وأصبحت شرطا مهما في عمليات التبادل التجاري الدولي (رضوان, 2012, 12). وتتابع بعدها مراحل التحسين والتطوير والتجويد وصولا لمفهوم متكامل للتميز.

فمع ازدياد المعايير والتوقعات لدى الزبائن تغيرت مفاهيم الجودة من مجرد شهادة إلى التركيز على تحقيق تميز حقيقي (جميل وسفير, 2011). وانتقلت المفاهيم الإدارية من التوجه إلى التركيز على رأس المال المادي إلى التركيز على رأس المال الفكري, ومن التركيز الداخلي إلى التركيز على الجمهور الخارجي والداخلي, ومن التركيز على جودة الخدمات إلى التركيز على تميز الخدمات(ال

مزروع,2010).

2.1.5 علاقة إدارة التميز بالجودة الشاملة

ظهر مفهوم الجودة الشاملة لأول مرة كمنهج إداري في عام 1950, وذلك حينما استعانت الحكومة اليابانية بالعالمين الأمريكيين ادوارد ديمينج وزميله جوزيف جوران في إعادة بناء قاعدتهم الصناعية التي دمرت تماما اثر الحرب العالمية الثانية. وفي الوقت الذي لم تلق أفكار ديمينج أصداء في أمريكا فقد لاقت ترحيبا حافلا واعتناقا كليا في اليابان (كردي,2010). لذا يعتبر كثيرون ديمينج هو الأب الروحي للجودة الشاملة. وقد ساعد النجاح الذي حققته الإدارة اليابانية بسبب تطبيق الجودة على انتشار إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان, حيث انتقلت إلى الشركات الأوروبية والأمريكية التي بدأت في أوائل الثمانينات الأخذ بأفكار ديمينج حول الجودة والإنتاجية والوضع التنافسي. وأصبحت في منتصف التسعينات تدرس وتطبق في المعاهد والجامعات الأمريكية(الملاح,2005).

وتعددت الاجتهادات الفكرية في تعريف مفهوم الجودة الشاملة, فتراوحت في اتجاهات متعددة نذكر منها بعض ما أورده السلمي (2002, ص128):

- 1- اتجاه يحدد تعريف الجودة ويحصرها في مواصفات السلعة أو الخدمة والتي تحكمها مقاييس موحدة تقوم بإعدادها هيئات متخصصة مثل هيئات التوحيد القياسي والمواصفات.
- 2- اتجاه يوسع التعريف للالتزام بالمواصفات المعدة للسلعة أو الخدمة وتطابق التنفيذ في مراحل الإنتاج المختلفة مع التصميم, فيعرف الجودة بجودة التصميم وجودة تنفيذ التصميم أثناء الإنتاج.
- 3- يرى البعض الجودة على أنها حسن استخدام الموارد في مراحل إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بحيث تنخفض التكلفة وتزيد كفاءة عمليات الإنتاج.
- 4- اتجاه يربط بين معنى الجودة ومعنى التحسين المستمر في العمليات والمنتجات وتطويرها سواء من حيث التصميم أو طرق الإنتاج أو المدخلات المستخدمة في إنتاجها, أو من حيث الوظائف التي تؤديها.

وقد كان لمفاهيم الجودة الأولى كضبط الجودة والايزو9000 تأثيرا مهما في تشكيل برامج الجودة في الثمانينات, بينما كانت ذات تأثير قليل جدا على التطورات اللاحقة في اطر التميز. في حين كانت مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة ذات تأثير أعمق في تشكيل الأطر الفكرية لجميع نماذج التميز (porter&Tanner,2004,p4). ولم يعد مفهوم الجودة كافيا في عصر يتميز بشدة التنافسية والانفتاح, فيرى جيمس هارنجتون James Harrington إن إنتاج سلع متميزة لم يعد كافيا اليوم؛ إذ يجب أن تبرع المنظمة في كل جزء من أجزائها, ويجب على اتجاهات الجودة مثل الجودة الشاملة, وسيجما 6, وإدارة علاقات الزبائن أن تصبح ذات نظرة شاملة للمنظمة ككل ولجهودها في التحسين, وعلى المنظمة المتميزة إن تسعى لان تبهر عملائها, وليس فقط إرضائهم, كما يجب أن تسعى لان يكون تقييم الزبائن لها الامتياز, وليس فقط الجودة (Harrington,2006,p33)

أما بيرزكوب (przekop) فترى أن هناك ترابطاً شديداً بين فكرة إدارة الجودة الشاملة وبين مفهوم التميز. حيث تعتبر مبادئ الجودة الشاملة الأساس الفكري الذي تستند إليه إدارة التميز وجميع نماذجها, ويجب التوافق والتكامل بين المدخلين للوصول إلى مرتبة التميز في الأداء, حيث يشترك المفهومان في عدد من المفاهيم الرئيسة المشتركة بينهما وهي القيادة, والتركيز على الزبون, والتحسين المستمر, والتركيز على الحقائق, لذا يرى البعض أن مفهوم التميز هو من فلسفات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أوسع (بيرزكوب, 2008, ص38). واتفق السلمي مع بيرزكوب فاعتبر الجودة الشاملة سمة أساسية في بناء وتنمية مقومات إدارة التميز, واعتبرها فلسفة شاملة لكل ما يجري في المنظمة من فعاليات وصفة أساسية تتصف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة, وإن إدارة التميز تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة من وجهة نظر الزبائن الخارجيين والعاملين بها (السلمي, 2002, 24). ويرى ال مزروع أن التميز يعتبر مرحلة لما بعد الجودة باعتبار أن الأداء المتميز هو أعلى المراحل المتقدمة من الإجابة في العمل والأداء الفعال والتي تعبر عنها عدد من المعايير والصفات الفريدة المبنية على مفاهيم إدارية رائدة تتطلب من المنظمة تحقيقها للوصول لمستوى التميز. كما يوجد علاقة ارتباط بين معايير التميز والجودة, فلا يمكن تحقيق معايير التميز بدون أن يسبقه تحقيق معايير الجودة, مما يفسر أن معظم الأدبيات التي تناولت مراحل تحقيق التميز تبدأ بتطبيق مجموعة المواصفات الدولية للجودة "الايزو" (ال مزروع, 2010). وتتوافق دراسة الجعبري مع ال مزروع فتري الترابط بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز من خلال كون الأولى هي احد معايير تقييم التميز (الجعبري, 2009).

وترى الباحثة من خلال ما سبق أن التميز مرحلة متقدمة من الجودة لا تتحقق إلا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، مع الإشارة إلى أن مفهوم التميز كإطار فكري وكتطبيق عملي أشمل وأوسع، فتركيز الجودة الشاملة داخلي بينما التميز تركيزه داخلي وخارجي ليشمل جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة. وإن التطوير والتحسين الدعوب على المنظمات لن يتوقف عند أنظمة التميز، فالتميز صفة مستمرة وفكرة دائمة التجديد والتطوير والابتكار.

2.1.6 نماذج التميز الإداري

أن التطورات في علوم الإدارة على سبيل المثال إدارة الجودة الشاملة والايزو ركزت فقط على أجزاء أو جوانب خاصة من الأعمال مثل العمليات والأنظمة، ولم تركز خارجيا بالشكل الكافي على تحسين الأداء الكلي للمنظمة ولقد تم سد هذه الفجوة من خلال نماذج تميز الأداء (جميل وسفير، 2011). ولهذا فقد سعت الكثير من بلدان العالم الحديث إلى بناء نماذجها الخاصة للتميز، كل حسب رؤيتها وتطلعاتها وما يناسب مناخها المؤسسي، ويعد نموذج ديمينج الياباني عام 1950 أول النماذج حيث ظهر آنذاك مفهوم الجودة لأول مرة وتبلور على شكل نموذج متكامل، وتلتها الولايات المتحدة الأمريكية من خلال نموذج جائزة بالدرج (MBNQA)، والاتحاد الأوروبي عبر نموذج التميز الأوروبي (EFQM) وتلاه النموذج السنغافوري والنموذج الكندي وجائزة دبي للأداء الحكومي وغيرها. وقد هدفت جميعها لقياس قدرات المؤسسة وتميز أدائها من خلال معايير محددة. واعتمدت غالبية النماذج على معايير نموذج مالكوم بالدرج ونموذج التميز الأوروبي (جودة، 2015). وتم تصميم هذه المعايير لمساعدة المؤسسات في استخدام منهج متكامل لإدارة الأداء، والذي من شأنه أن يؤدي إلى (بيرزكوب، 2008، 42):

1-تقديم منتجات ذات قيمة للعملاء , وهو ما يسهم في نجاح السوق.

2-تطوير الفعاليات والقدرات المؤسسية ككل.

وبين ال مزروع أن نماذج التميز العالمية استمدت اغلب أفكارها حول مفاهيم التميز وطرق تحقيقها من نموذجي بالدرج الأمريكي ونموذج التميز الأوروبي, إلا أنها تنوعت في آليات التطبيق التي اتبعتها وفي العلاقات الداخلية بين المعايير, فبعضها اتبع العلاقات السببية بين معايير الممكنات ومعايير النتائج, وبعضها الآخر اتبع تسلسلا للمعايير التي تحقق نتائج التميز(ال مزروع,2010).

2.1.7 نموذج بالدرج الأمريكي *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA):

2.1.7.1 مقدمة ونشأة نموذج بالدرج

تعد جائزة مالكولم بالدرج إحدى الجوائز العالمية الشهيرة للجودة والتي أنشئت كمشروع عام 1987, وتولى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا (*NIST*) إدارته والإشراف على إعداد معاييرها. وهي جائزة سنوية تمنح لشركات التصنيع, وشركات الخدمات, والتعلم, والعناية الصحية, والمنظمات غير الربحية, والأعمال الصغيرة الأمريكية لامتيازها, وتحقيقها للجودة, واشتملت معايير الجائزة في مجال الصناعة وإدارة الأعمال على 7 معايير رئيسية: القيادة, التخطيط الاستراتيجي, التركيز على الزبائن, القياس والتحليل, والتركيز على الموارد البشرية, إدارة العمليات, والنتائج.

يعطي النموذج ما مجموعه 1000 نقطة موزعة على المعايير السبعة, وبناتج مجموع ما تحققه المنظمة

يحتسب مستوى تميز المؤسسة بالاعتماد على بالدرج وتمنح جائزة سنوية للمنظمات التي تحقق أعلى نقاط في مجالها.

سمي النموذج تيمنا بمالكولم بالدرج الذي شغل منصب وزير التجارة بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1981, وظل في منصبه حتى وفاته في عام 1987. حيث كان بالدرج من مؤيدي فكرة إدارة الجودة وقد ساعد في صياغة مسودة النصوص الأولى من النموذج الذي سمي باسمه. وتقدم الجائزة سنويا في احتفال ضخم ويقوم الرئيس الأمريكي بتسليم الجائزة بنفسه للمنظمات الفائزة بها (NIST).

ويتم تحديد المنظمة الفائزة من قبل لجنة من الأخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي حيث يقومون بفحص مستوى الجودة في المنظمات المتنافسة التي قامت بعمل تقييم ذاتي لنفسها باستخدام إطار بالدرج, ويقومون بفحص نتائج الأعمال فيها, والمنظمة الفائزة هي التي تحصل على أكبر عدد من النقاط.

يعتبر نموذج جائزة مالكولم بالدرج النموذج الأكثر شهرة وتميزا والأكثر استخداما على مستوى العالم كإطار للتقييم الذاتي المؤسسي (Porter & Tanner, 2004, p68). ويحظى باهتمام واحترام بالغين في الولايات الأمريكية المتحدة, فذكرت بيرزكوب أن معايير بالدرج من أعلى فلسفات ونظم إدارة الجودة في كثير من الصناعات, وان لكل نظام من أنظمة الجودة تميزه الخاص (بيرزكوب, 2008, ص 45). وأوضحت دراسة مقارنة للأسهم الشائعة أن هناك علاقة ارتباط بين استخدام مقياس بالدرج وأداء سوق الأسهم, وهذه العلاقة توضح أن المؤسسات المبنية على مقياس بالدرج تتمتع بأداء متميز وتحقق عوائد مالية أفضل من المؤسسات التي لا تعتمد بالدرج (بيرزكوب, بتصرف ص 43).

ويقوم النموذج أساسا على عملية التقييم الذاتي فتقوم المؤسسات المتقدمة للجائزة بالتقييم الذاتي لأدائها. وذلك من خلال تخصيص نقاط موزعة على معايير بالدرج السبعة يساوي مجموعها 1000 نقطة, وبحاصل مجموع هذه النقاط يبلغ مستوى أداء المؤسسة.

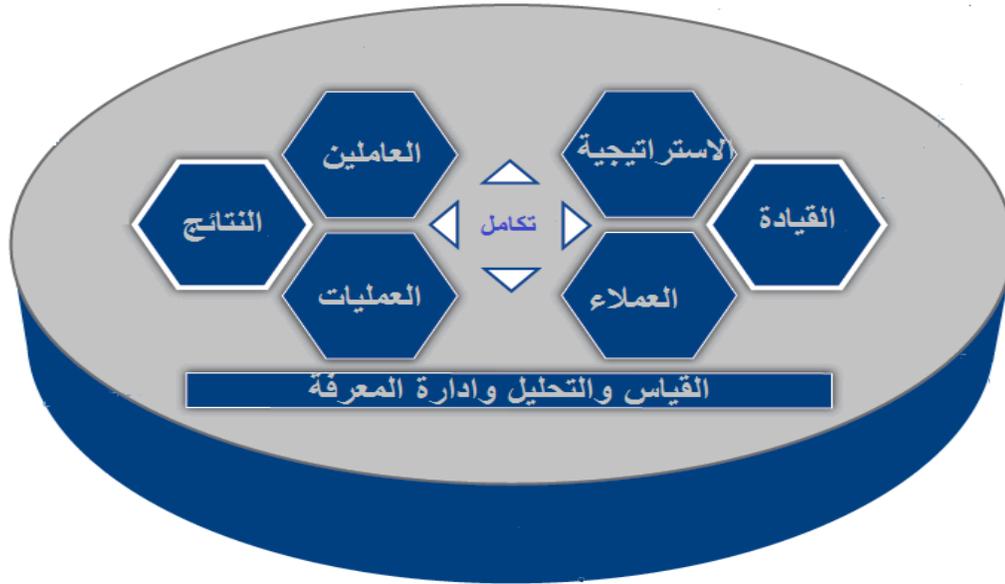
المفاهيم والقيم المحورية لنموذج بالدرج:

يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية, وهي كما يلي (السلمي, 2002, ص44):

- 1- الاهتمام بالجودة انطلاقا من رغبات الزبائن
- 2- أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
- 3- ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء
- 4- تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- 5- أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
- 6- تعميق التوجه الاستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- 7- تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق وتنمية نظم المعلومات.
- 8- أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها, وكذلك مع العاملين بها, السعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها.
- 9- إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه, وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته.

2.1.7.2 معايير نموذج بالدرج:

تعتبر بالدرج العوامل كلها أشبه بعملية تتكامل عناصرها لتحقيق النتائج المنشودة انطلاقاً من القيادة, فتعتبر تحقيق متطلبات القيادة ذات الرؤية حجر الأساس الذي تنطلق منه إدارة التميز, وهي التي تقود كل من معيار التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الزبائن والتركيز على الموارد البشرية والعمليات بوجود إدارة المعرفة الفعالة إلى تحقيق النتائج الممتازة المرجوة للمنظمة, كما هو موضح بالشكل (1):



شكل (2.1)

1_ القيادة: (120 نقطة) بالاستناد الى اطار بالدرج 2017/2018

من وجهة نظر نموذج بالدرج عُرِّفت القيادة على أنها الأفعال الشخصية للقادة وطريقة التواصل الرسمية وغير الرسمية مع العاملين والزبائن وطريقة التوجيه نحو الأهداف واخذ القرارات الفاعلة (NIST).

وتعرف الاتصالات بأنها الوسيلة أو الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة كانت أو نازلة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي ترفعها الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، إما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية، مع اختلاف الوسائل التي تتم بها.

وقد خصص نموذج بالدرج للقيادة 120 نقطة بما يعادل 12% من المجموع الكلي للنقاط. ويقسم البند إلى معيارين فرعيين (NIST):

1.1 القيادة العليا (70 نقطة): يهتم هذا المعيار بكيفية صناعة القيادة العليا بيئة لإدارة الزبائن والأعضاء، وإسهامها في تشجيع الإبداع، وتحقيق مستويات عالية في الأداء. كما يصف هذا المعيار آلية تواصل القيادة العليا مع الموارد البشرية ومع الزبائن الأساسيين، ويندرج تحته البنود الفرعية التالية:

أ- الرسالة والرؤية والقيم:

- 1- الرؤية والقيم: تضع القيادة العليا قيم ورؤية المنظمة وتساهم في نقلها إلى العاملين والجمهور من الشركاء والزبائن وأصحاب المصالح، كما ينعكس التزام القيادة بالقيم من خلال أفعالها.
- 2- تعزيز السلوك الأخلاقي والقانوني: يظهر التزام القيادة بالسلوك القانوني والأخلاقي من خلال أفعالها، وتقوم القيادة بتعزيز البيئة التي يتطلبها السلوك الأخلاقي والقانوني داخل المنظمة.
- 3- خلق ديمومة المنظمة: تقوم القيادة العليا بخلق ديمومة المنظمة، من خلال:

1- خلق بيئة لانجازات الرسالة, تحسين أداء المنظمة وأداء القيادة, والتعلم المؤسسي والشخصي في المنظمة.

2- خلق بيئة للإبداع والمخاطرة الذكية, تحقيق الأهداف الإستراتيجية, الرثاقة المؤسسية.

3- خلق مناخ عمل يؤدي إلى تجارب ايجابية دائمة مع الزبائن والأعضاء, ورعاية إدارة الزبائن والأعضاء.

4- الاشتراك في سلسلة التخطيط والتطوير لقادة المنظمة في المستقبل.

ب- الاتصال والتواصل وأداء المنظمة:

1- الاتصال والتواصل: تركز على أهمية وجود إليه فعالة للتواصل ما بين القيادة العليا والموارد البشرية والأعضاء الأساسيين, والية التواصل عند اخذ القرارات الهامة وأهمية الصراحة والشفافية مع الزبائن. كما توضح دور القيادة في تشجيع الموارد البشرية بما في ذلك المكافآت ونظام الحوافز لتعزيز الأداء والتركيز على الزبائن وذوي المصالح.

2- التركيز على الأعمال: تركز القيادة العليا على الأعمال التي تحقق أهداف المنظمة وتطور أدائها, وتشجع الإبداع, والمخاطرة الذكية وتحقق رؤيتها, كما تعرف القيادة العليا الأعمال التي تحتاجها, وتضع توقعات أداء المنظمة.

2.1 الحكومة والمسؤولية الاجتماعية: (50 نقطة)

هي البند الثاني من القيادة بحسب نموذج بالدرج وتصف اتجاه المنظمة في تحقيق الحكومة, حيث تصف كيفية ضمانها تحقيق السلوك القانوني والأخلاقي, وتحقيق المسؤولية الاجتماعية, ودعم المجموعات الأساسية, وتقسم إلى:

أ- الحكومة في المنظمة

1- نظام الحكومة: قدرة المنظمة في تحقيق الجوانب الرئيسية التالية في الحكومة الخاصة بتا:

- مساءلة الإدارة في أعمالها وإجراءاتها

- المساءلة المالية

- الشفافية في العمليات, واختيار أعضاء مجلس الحكومة, وسياسات الإفصاح لهؤلاء الأعضاء حسب مقتضى الحال.

- الاستقلالية للتدقيق الداخلي والخارجي وكفاءة كل منهما

- حماية مصالح الشركاء أو المالكين إن وجد.

- التخطيط المتتابع للقيادة العليا.

2- تقييم الأداء: آلية تقييم المنظمة لأداء الإدارة العليا بما فيهم الرؤساء وإمكانية استخدام هذه التقييمات في رصد التعويضات.

ب - السلوكيات الأخلاقية والقانونية:

1- الالتزام بالقانون والأنظمة: القيادة الايجابية الفاعلة تقوم برصد الآثار السلبية التي قد تنتج عن

أعمال المنظمة وخدماتها على المجتمع, وتسعى لموائمة المتطلبات القانونية كما تحرص أن يكون

الشأن العام والمصلحة العامة ضمن حساباتها في العمليات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

2- السلوك الأخلاقي: تقوم القيادة بتعزيز السلوك الأخلاقي في جميع التفاعلات مع وما بين الموارد البشرية, الزبائن, الأعضاء, الشركاء, وذوي المصالح.

ج - المسؤولية الاجتماعية ودعم المجتمعات الأساسية:

1- الرفاهية الاجتماعية: تساهم أعمال المنظمة في جني فوائد على البيئة, المجتمع, والنظام الاقتصادي وذلك ضمن الرؤية والخطة الإستراتيجية لها.

2- الدعم المجتمعي: تستطيع القيادة تحديد دائرة مجتمعات المنظمة الأساسية, وتحدد مجال المشاركة المنظمة بما فيها مجال نفوذ نقاط القوة لدى المنظمة وتساهم القيادة العليا مع الموارد البشرية في تطوير هذه المجتمعات.

2_ التخطيط الاستراتيجي (85 نقطة)

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أداة تساهم في تحديد مقاصد المنظمة من حيث الغايات بعيدة المدى, خطط العمل, وأولويات تخصيص الموارد وتعطي تعريفا للمجال الذي تتنافس فيه المنظمة, كما أنها وسيلة لتحديد كيفية الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية, ولنقاط القوة والضعف الداخلية(الدجني,2011).

ويعرف ويلين الإدارة الإستراتيجية بأنها مجموعة القرارات الإدارية والتصرفات التي تؤثر على أداء المنظمة في الأجل الطويل (wheelen,2012,p53). وبحسب إطار بالدرج لعام 2017-2018 فإن التخطيط الاستراتيجي يبين كيفية تطوير المنظمة لأهدافها الإستراتيجية وخطط العمل وكيف تطبقها وتغير فيها إذا تطلب الأمر وتقيس مدى التقدم فيها على المدى القصير والطويل (NIST).

التخطيط الاستراتيجي في بالدرج

بحسب إطار بالدرج لعام 2017-2018 فإن التخطيط الاستراتيجي يقسم إلى جزأين رئيسيين، جزء يبحث إعداد وصياغة الإستراتيجية وجزء يتعلق بتطبيق الإستراتيجية. وقد خصص النموذج للبند كاملا 85 نقطة، بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي للنقاط، وهو مقسم إلى (NIST):

2-1- بناء وتطوير الإستراتيجية 45 نقطة:

من خلال:

1- العملية: تبين الكيفية التي يتم بتا تحديد الخطوات وما هي، ومن الذي يقوم بتا.

2- الإبداع: كيفية تعزيز المنظمة لبيئة الإبداع وتحديد الفرص الرئيسية.

3- اعتبارات الإستراتيجية: كيفية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة وتطويرها مع العناصر التالية:

- التحديات والفرص

- التحديات لديمومة المنظمة

- النقاط المخفية في عملية الخطة الإستراتيجية والمعلومات

- قابلية تنفيذ الخطة الإستراتيجية

4- نظام العمل والنقاط الجوهرية:

تأخذ من خلاله المنظمة قرارات لعمل نظام العمل، وتحدد النقاط الجوهرية المحورية المستقبلية لها.

5- أهداف الإستراتيجية

الأهداف الرئيسية: على المنظمة أن تحدد أهدافها وجدولها الزمني لتحقيقهم، وتحدد ما هي الأولويات

والأهم بين هذه الأهداف. وتحديد التحديات والنقاط الجوهرية والفرص وتعريفهم بدقة.

2.2 تطبيق الإستراتيجية: 40 نقطة

تبحث في كيفية تحويل الأهداف إلى خطط عمل وخطط تنفيذية, وتحديد مؤشرات قياس التقدم, والقيام بتطوير خطة العمل وتطبيقها. كذلك تبحث في توزيع الموارد بكفاءة من خلال تحديد الكيفية التي تحصل بها على الموارد المالية والدعم لتنفيذ الخطط وكيف تضمنها, كيف توزعها, كيف تدير المخاطر المالية وتتعامل معها في خططها.

و تقوم المنظمة بالتخطيط للقوى العاملة بما يدعم اهدافها الإستراتيجية وخطط العمل, والقيام بتحديد المؤشرات أو الأدوات المستخدمة لتقييم الانجاز والتقدم في الخطط لقياس الأداء.

3_ التركيز على الزبائن (85 نقطة)

تؤكد كل مداخل التميز أن الزبون هو مصدر الحكم الأخير على تميز الخدمات ونوعية المنتجات وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين والمحتملين, ويعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والاحتفاظ به, فصوت الزبون يكون حاسما في تصميم العمليات أو عرض الخدمات التي تؤثر على الزبائن(جودة,2015). ويستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وأولها الاهتمام بالتميز انطلاقا من تحقيق رغبات الزبائن (السلمي,ص44,2002). ويعتبر الزبون المحور الأساسي للأنشطة والجهود لأي منظمة لذا فهو يحظى بالاهتمام الرئيس من قبل الإدارة. وينبع كون الزبون أكثر الأشخاص أهمية للمنظمة كونه غير معتمد على المنظمة بل هي التي تعتمد عليه, فهو الذي يحمل للمؤسسة احتياجاته مما يفرض عليها التعامل معه بصورة مفيدة للطرفين (الهشلمون,2015). ويبحث هذا البند في نموذج بالدرج في كيفية إشراك الزبائن لإنجاح المؤسسة في

السوق على المدى البعيد, وكيف تستمع المنظمة إلى صوت زبائنها, وكيف تبني علاقاتها معهم, وكيف تستخدم المعلومات الواردة من الزبائن لخلق الإبداع وكيف تبني ولائهم للمنظمة. وخصص له النموذج 85 نقطة, وهو مقسم إلى جزأين (NIST):

1- صوت الزبائن: (40)

كيفية حصول المنظمة على المعلومات من الزبائن وقياس رضاهم. فنجاح المنظمة يعتمد على نجاحها في التفاعل مع الزبائن, واستخدامها الطرق المناسبة لذلك, ومنها وسائل التواصل الاجتماعي والانترنت والتكنولوجيا. ومن المهم لأي منظمة الاستماع ليس فقط إلى عملائها وإنما إلى الزبائن المحتملين وعملاء المنافسين للحصول على تغذية راجعة عن خدماتها.

كذلك يهتم هذا البند بمعرفة مدى رضى الزبائن بشكل عام وبالنسبة للمنافسين وطرق زيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة.

2- ارتباط الزبائن بالمنظمة: (45)

بناء علاقة قوية بين الزبائن والمنظمة, فالزبائن مقياس نجاح أي منظمة وهي طريقة غير مباشرة للتسويق لها, ويتم ذلك من خلال فهم المنظمة لاحتياجات عملائها والسوق وتلبية تلك الاحتياجات بما يفوق توقعاتهم, وتوفير خدمة دعم الزبائن, بالإضافة إلى الالتزام بمقاييس عالية في: التوقيت والتسليم وسرعة الاستجابة والمصداقية وجودة الخدمات والدعم الفني. كما أن هناك أهمية لكيفية تعامل المنظمة مع الشكاوى والاقتراحات, وان تتأكد من أن الشكاوى والاعتراضات قد حلت وتعيد ثقة عملائها ورضاهم.

4: القياس والتحليل وإدارة المعرفة (90 نقطة):

يبحث المعيار الرابع في نموذج بالدرج في إدارة المعرفة وتحليل البيانات والمعلومات التي تدعم عمليات المنظمة الرئيسية وقياسها. وتعد المعلومات عنصرا مهما للإدارة الفاعلة بالمنظمة (آل مزروع, 2010). والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب دون أن تفقد فرصة لتحقيق ميزة أو حل مشكلة (دروزة, 2008). وقد خصص له النموذج 90 نقطة بما يعادل 9% من المجموع الكلي. وتقسّم إلى معيارين فرعيين (NIST):

1- قياس وتحليل مستوى الأداء المنظمي وكيفية قياس الأداء والتحسين (40)

يقيس تحسن الأداء للمنظمة من خلال معلومات تجمعها من جميع أجزاء المنظمة وتستخدمها بالنهاية في عملية اتخاذ القرارات في:

1.1 قياس الأداء: من خلال جمع وفرز جميع البيانات المتعلقة بانجاز تحقيق الأهداف الإستراتيجية وخطط التنفيذ، ودورية هذه العملية واستخدامها في عملية اتخاذ القرار والتحسين المستمر وخلق الإبداع. وتقوم المنظمة في هذه المرحلة بقياس الأداء بالنسبة للقدرات، وملائمة طبيعة التحليل المستخدم للتأكد من أن النتائج صالحة، وتعتبر هذه المعلومات مهمة لتقييم كل من نجاح المؤسسة، الأداء بالنسبة للمنافسين، الأداء المالي، والتقدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والخطط، وكيفية استخدامها لتقييم سرعة استجابة المنظمة للتغيرات الضرورية والتحديات البيئية المحيطة.

1.2 تقدم الأداء، من خلال:

- الأداء الأفضل " تقوم المنظمة بتحديد المعايير الأعلى لأفضل أداء للمنظمة.
- الأداء المستقبلي " استخدام نتائج تحليل الأداء في رسم الأداء المستقبلي.

- التحسين المستمر والإبداع: تحدد المنظمة أولوياتها للتحسين المستمر بناء على نتائج تحليل الأداء.

3- إدارة المعرفة (45 نقطة)

تزيد المنظمة من خلالها رصيدها المعلوماتي وتديره وتتعلم من خلاله. وتضمن أثناء ذلك سلامة وصحة وجودة المعلومات والبيانات وأنظمة البرامج والمعدات التي تحتاجها الإدارة والموارد البشرية والزبائن.

5: الموارد البشرية(85 نقطة)

يمثل المورد البشري عنصرا أساسيا ومهما من عناصر الإنتاج لأي منظمة (حسن,2010). ويعرف ارمسترونج إدارة الموارد البشرية على أنها مفهوم متكامل واستراتيجي لإدارة أصول المنظمة الأكثر أهمية وهم "العاملين" الذين يساهمون فرديا وجماعيا في تحقيق أهداف المنظمة (ارمسترونج, 2008,ص16). ولعل كبر حجم المنظمات وحرصها على أن تكون في الريادة على المستوى العالمي يتطلب منها الاهتمام جيدا بالموارد البشرية, ولا يتأتى هذا الاهتمام إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة, وهذه الوظائف تشمل على تحليل الوظيفة, تخطيط الموارد البشرية, البحث والاستقطاب, الاختيار والتعيين, التدريب وتخطيط المسار الوظيفي, تقييم الأداء, الفوائد والتعويضات, وفي النهاية الصحة والسلامة للعاملين(حسن,2010).

ويذكر ارمسترونج رؤية جون ستوري إلى الموارد البشرية كمجموعة من السياسات مع تدعيم فكري يقوم على أربعة جوانب هي التي تحدد معنى إدارة الموارد البشرية, وهي(ارمسترونج,2008,ص13):

- 1- مجموعة المعتقدات والقيم الخاصة بالمنظمة وأفرادها.
 - 2- إستراتيجية تحدد طريقة اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العاملين.
 - 3- التدخل المركزي للإدارة المباشرة.
 - 4- مجموعة العوامل التي تشكل علاقة العاملين ببعضهم البعض.
- وعرف نموذج بالدرج إدارة الموارد البشرية بأنها تقييم المنظمة لقدرات وسعة احتياجاتها من الموارد البشرية، وكيفية بناء بيئة للموارد البشرية لزيادة مستوى الأداء بطريقة متماشية مع الخطة والرؤية والرسالة. وخصص له 85 نقطة بما يعادل 8.5% من المجموع الكلي لبالدرج، وتقسّم إلى معيارين فرعيين، هما (NIST):

5.1 البيئة (40 نقطة)

_ سعة وقدرات الموارد البشرية

- أ- السعة والقدرات: تقييم المنظمة لاحتياجاتها وسعتها وقدراتها من الموارد البشرية بما فيها المهارات والخبرات والقدرات والشهادات ودرجات التوظيف.
- ب- العاملين الجدد: كيف تستقطب وتوظف وتبادل وتقاعد العاملين، وكيف تضمن المنظمة تنوع البيئات والثقافات والأفكار في مناخها.
- ت- انجاز العمل: القيام بإدارة وتنظيم الموارد البشرية لانجاز أعمال المنظمة، الاستفادة من قدرات المنظمة الجوهرية، وتعزيز التركيز على الزبائن والأعمال.
- ث- إدارة التغيير للقوى العاملة: أن تقوم الإدارة بالتحضير للتغييرات في السعة والقدرات للقوى العاملة، وتحدد هذه الاحتياجات بما فيها المستويات الوظيفية، والنمو في عدد الموارد البشرية.

_ مناخ الموارد البشرية:

أ- بيئة العمل: تمثل الوضع الصحي في بيئة العمل, معايير الأمن والأمان, سهولة الوصول لذوي الاحتياجات الخاصة.

ب- سياسات إدارة الموارد البشرية والمنافع: كيف تدعم المنظمة العاملين من خلال الخدمات والمنافع المقدمة.

5.2 انخراط العاملين ومساهماتهم في إنجاح أهداف المنظمة (45 نقطة)

أولاً: الأداء, وهو مبني على عدة عناصر, أولها عناصر الاندماج, حيث تبحث المنظمة في العوامل التي تحدد اندماج وانخراط العاملين, وعوامل رضاهم مع مراعاة اختلاف الشرائح. ثانياً تعزيز ثقافة المنظمة, بحيث يكون التواصل بين العاملين مفتوح ويؤدي إلى انخراطهم بشكل جيد في العمل. وأخيراً إدارة الأداء: من خلال قيام نظام إدارة الأداء بدعم الأداء بمستويات عالية, وتحديد اعتبارات نظام المكافأة, والتعويض والحوافز, وتعزيز التعامل مع الزبائن والزبائن والانجاز.

ثانياً: تقييم انخراط العاملين في العمل: تحديد إذا ما كان العاملين عندهم رضى وظيفي, واستنتاج الفرص للتحسين.

6_ التركيز على العمليات (85 نقطة):

إن إدارة العمليات تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة, وينبغي الاهتمام بتأديتها ودراساتها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة في المدى القريب والبعيد.

وتتكون عادة أي سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة من عدة أنواع من المدخلات التي مرت من خلال عملية تحويل إلى مخرجات بهيئتها النهائية، وتعرف جميع الأنشطة المقترنة بزيونة تحويل الموارد إلى سلع أو خدمات بالعمليات (محسن والنجار، 2006، ص3). وعندما لا يكون هناك سلع ملموسة وتكون المنظمات قائمة على تقديم الخدمات، فإن عملية تقديم الخدمة وما ي صاحبها من أفعال وأنشطة تمثل إدارة العمليات في هذه المنظمة (Heizer & Render, 2006, P4) وتعرف (NIST) إدارة العمليات على أنها الكيفية التي تصمم بتا المنظمة مختلف جوانب عمليات الإنتاج والنقل والدعم الرئيسية بجانب إدارتها بصورة كاملة وتحسينها بدرجة كبيرة. إن المسؤولية المباشرة الأولى لإدارة العمليات هي معرفة ما تحاول تحقيقه، وهذا الإدراك يتضمن نوعين من القرارات، الأول: يحتم تطوير منظور واضح حول الدور الذي يجب أن تمارسه إدارة العمليات في المنظمة بمعنى آخر كيف تسهم إدارة العمليات في تحقيق الأهداف طويلة الأجل في المنظمة. أما القرار الثاني فينطوي على ترجمة أهداف المنظمة ووصفها في إطار أهداف الأداء التي تشمل: جودة السلع والخدمات، سرعة تسليم الطلبات، مرونة العمليات، الاستغلال الأمثل للموارد (محسن والنجار، 2006، ص12). وقد خصص لإدارة العمليات من قبل نموذج بالدراج 85 نقطة، وتقوم أنشطتها على عملية التصميم والتخطيط والتشغيل. وقسمت إلى معيارين فرعيين (NIST):

1-6 نظام العمل (نقطة 45): يتكون النظام من سلسلة متكاملة من الأنشطة المرتبطة بالقوى العاملة

والأعضاء والمزودين والزبائن في عملية تقديم الخدمة، ويتم تشكيله من خلال:

تصميم نظام العمل، ويشمل تصميم المفاهيم من خلال قيام المنظمة بتصميم نظام العمل لتعظم الفائدة من القدرات المحورية. وتصميم متطلبات نظام العمل من خلال تحديد المنظمة لمتطلبات النظام، ودمج المدخلات من الأعضاء، الزبائن، والبيئة الخارجية.

-إدارة نظام العمل: من خلاله تحرص المنظمة على ملائمة أنظمة العمل المتبعة، وتقوم بإدارتها وتطويرها بما يحقق استدامة المنظمة ورضى الزبائن.

-التحكم بالتكاليف: التحكم بتكاليف أنظمة العمليات النهائية، وتفاذي الأخطاء والخسائر قدر الامكان.

-الجاهزية للطوارئ: مدى جاهزية الانظمة لحالات الطوارئ والكوارث.

6-2 طرق وعمليات العمل (40)

تصميم طرق وعمليات العمل: وتشمل تصميم المفاهيم وما تشمله من دمج التكنولوجيا بطرق الإنتاج، وتحقيق التميز في الخدمة، وجعل العملية أكثر كفاءة وفاعلية. وتصميم المتطلبات من خلال تحديد المنظمة لمتطلبات أنظمة العمل والاداء.

إدارة طرق العمليات: يقصد بطرق العمليات هي العمليات الداخلية المتعلقة بالعملية اليومية وتصميم الخدمة وتسليمها ودعم الزبائن، وتتم ادارتها من خلال:

1-تطبيق طرق العمليات: تحديد معايير المنظمة ومؤشراتها لقياس تطور طرق عمليات العمل لديها.

2-تحسن العمليات:من خلال تطوير المنظمة لادارة عملياتها لتحقيق أداء أفضل، وتحقيق خدمة أفضل

واكثر تميزا.

7 - نتائج الأعمال (450 نقطة)

تشكل احد متطلبات التميز المهمة في الأداء وتتمثل في وجود نظام قادر على القياس والتقييم الدقيق المبني على الأساليب الاحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السببية في أداء وتنفيذ العمليات والانشطة (الرشيد,2004). ويتحقق التميز من خلال تحقيق نتائج ترضي جميع اصحاب المصلحة من العاملين والزبائن والموردين والمجتمع, وتلبية احتياجاتهم(الزهراني,2009). وتمثل أكثر المعايير وزنا نسبيا حيث أنها تشكل 1000/450 من مجموع المحصلة الكلي, فهي تقيس أداء المنظمة الكلي في كل المجالات, وتقدمها في مخرجات العمليات, والتركيز على الزبائن, والتركيز على نتائج الموارد البشرية, القيادة, نتائج الحكومة, ونتائج مخرجات السوق والمالية. ويتضمن القياس وجود معايير دقيقة ومعلنة لتقييم مستوى تقديم الخدمات, كما يتم استطلاع اراء الزبائن والمجتمع, واهتمام المنظمة بتوفير بيئة مناسبة للعاملين تؤهلها للتميز(الزهراني,2009). وفيما يلي مجالات قياس نتائج الأعمال:

1-7 مخرجات العمليات والانتاج: (120 نقطة)

تقييم الأداء المرتبط بعملية تقديم الخدمة وله علاقة مباشرة مع الأعضاء والزبائن والاستراتيجية والعمليات, حيث إن (1) نتائج العمليات والتركيز على الاعضاء تقيس المستويات الحالية ومؤشرات مستوى أداء الخدمة وطرق العمليات لخدمة الأعضاء. (2) نتائج كفاءة طرق العمليات والفاعلية في العمليات تقيس مستويات المنظمة الحالية وتوجهاتها لقياس مؤشرات أداء العمليات والأنظمة بما فيها الانتاجية ودورة الوقت ومقاييس اخرى للكفاءة والفاعلية والابداع. (3)الجاهزية للطوارئ تقيس مستويات المنظمة الحالية وتوجهاتها في قياس الفاعلية لنظام العمل والجاهزية للكوارث.(4) نتائج تطبيق الإستراتيجية تمثل قياسات المنظمة وتوجهاتها في قياس انجازها للاستراتيجية الموضوعة وخطط العمل.

7-2 مخرجات التركيز على الزبائن (90 نقطة)

نتائج نهائية لرضى الأعضاء أو عدم رضاهم ومدى ارتباطهم بالمنظمة، ويتم تصنيف النتائج بناء على انواع الخدمة، مجموعات الأعضاء، شرائح السوق ومعلومات مقارنة.

7-3 مخرجات التركيز على إدارة الموارد البشرية (80 نقطة)

قياس توجهات المنظمة واساليبها لقياس القدرة والسعة للموارد البشرية بما فيها المهارات المناسبة، وتوجهاتها ومؤشراتها في قياس مناخ العمالة في المنظمة، ويشمل المناخ البيئة الصحية والامنية وسهولة الوصول وتوفر المرافق والخدمات. كما يقيس مدى انخراط العاملين ونتائج التطوير على الموارد البشرية في المنظمة.

7-4 نتائج القيادة والحوكمة (80 نقطة)

اولا: القيادة والحوكمة والمسؤولية المجتمعية، تجيب عن اسئلة النتائج في كل من:

_ القيادة: تحدد نتائج الاتصال والتواصل وانخراط الإدارة العليا مع العمال والزبائن، وتحدد ادوات قياس الاتصال والتواصل لمديري القيادة العليا مع العاملين والزبائن لتوظيف الرؤية والقيم الخاصة بالمنظمة وتشجيع الاتصال والتواصل من الأعلى لاسفل والعكس.

_ الحكومة: تعبر عن نتائج مساءلة الحكومة، ومؤشرات الحكومة والمحاسبة المالية الداخلية والخارجية.

_ القوانين والأنظمة: تعبر عن نتائج النظام القانوني، ونتائج قياسات وتوجهات المنظمة في تجاوز النظام والمتطلبات القانونية.

_ الاخلاقيات: تحديد قياسات نتائج التصرف الأخلاقي, وتحديد مؤشرات قياس التصرفات الأخلاقية, ومدى مقدار المخالفات الأخلاقية.

_ المجتمع: تقيس نتائج دعم المجتمعات المحلية ودعم المنظمة في تحقيق الرفاه الاجتماعي.

ثانيا: نتائج تطبيق الإستراتيجية:

تقيس نتائج المنظمة التي حققتها في تطبيق خططها التنفيذية واستراتيجياتها كذلك تقيس النتائج في إدارة المخاطر واتخاذ المخاطر الذكية, وتقاس النتائج بالاعتماد على الأهداف الموضوعة.

5-7 نتائج السوق والمالية (90 نقطة)

_ الأداء المالي: تقيس نتائج أداء المنظمة المالي ومستوياتها الحالية وتوجهاتها لقياس الأداء المالي متضمنة قياسات العوائد المالية الكلية (عائد الاستثمار, الربحية), والجدوى (السيولة, الديون, التدفق النقدي) وأداء الميزانية.

_ أداء السوق: نتائج السوق تتضمن الحصة السوقية وموقع المنظمة في السوق ومقدار نموها في السوق وسعيها لدخول اسواق جديدة. وفي المنظمات غير الربحية: "لا يوجد عوائد استثمار بمعنى الكلمة ولكن يوجد مقدار توفير وتقليل تكاليف, زيادة كفاءة تجنيد وجلب الاموال"

2.2.2 الغرف التجارية

1.2.2.2 مفهوم الغرف التجارية:

تتعدد تعريف الغرفة التجارية تبعاً إلى شكل العضوية في الغرف (اختيارية أم الزامية), إضافة إلى طبيعة نشاطاتها ومسئولياتها ومستوى الخدمات التي تقدمها, فالغرف التجارية عبارة عن منظمات تعمل على تطوير المجتمع من خلال قدرات القطاعات التي تمثلها, وذلك بحشد طاقاتها وخبراتها وامكانياتها المادية ومعارفها التقنية, وتوجيهها نحو جهود التنمية وتطوير الاقتصاد الوطني (مرقة, 2009). وتتفاوت الادوار التي تلعبها الغرف وكذلك الخدمات التي تقدمها لاجرائها باختلاف طبيعة الدولة وقوتها الاقتصادية ومدى نشاط إدارة الغرف وتوفر التسهيلات والبنية التحتية لهم (العودة, 2009). وقد نصت المادة رقم 9 من مشروع قانون الغرف التجارية الصناعية والزراعية الفلسطينية لعام 2001 بان: "الغرف التجارية هي مؤسسات خاصة ذات نفع عام لها شخصيتها الاعتبارية وذمتها المالية المستقلة تستطيع ان تخاصم لدى القضاء للدفاع عن حقوقها, ولها حق في القيام بالاعمال والتصرفات القانونية اللازمة لأداء مهامها وتحقيق اهدافها ويمكنها ان تمتلك وتبني وتبيع وتشتري وترهن العقارات الخاصة بتا وان تقبل التبرعات والهبات المالية والعينية وان تعقد قروضا بموافقة الوزير لتأمين نفقاتها وأية أعمال وتصرفات قانونية اخرى تدخل حدود اختصاصها".

وتنطبق على الغرف صفة منظمات المجتمع المدني, فمع ان وزارة الاقتصاد تنظم العمل وتشرف على انتخابات مجالس ادارتها ولكنها تتمتع بذمة مالية مستقلة. ويذكر ان الغرف التجارية تلبى حاجات شريحة في المجتمع يعجز عن تلبية القطاعين الخاص والحكومي (فيالة, 2010).

2.2.2.2 نشأة الغرف التجارية

ارتبط نشوء الغرف التجارية الصناعية بمفهومها الحديث بتطور الانظمة الاقتصادية وتطور الدول والمجتمعات في العالم، حيث ظهرت إلى حيز الوجود على اثر تطور الانتاج الصناعي والزراعي وتطور وسائل النقل المختلفة، والعلاقات الاقتصادية والتجارية بين الدول وتوسع التجارة العالمية.

وقد تم تأسيس أول تنظيم تجاري أطلق عليه اسم غرفة "Chamber" وهي كلمة فرنسية الأصل في العام 1599 في مدينة مرسيليا بفرنسا داخل المجلس البلدي هناك، حيث كان ذلك بمبادرة مجموعة من تجار المدينة بهدف تمثيل وحماية مصالحهم في الميناء (العودة، 2009). وأصبحت من المرافق المهمة التي لم تؤسسها الدولة بل نشأت بموافقتها ثم أصبحت تحت مراقبتها. ومع ازدياد أهمية الصناعة في النشاط الاقتصادي أصبح من الضروري انشاء غرف صناعية أو توسيع نطاق الغرف التجارية القائمة ليشمل القطاع الصناعي، وفي القرن الثامن عشر بدأت الغرف بالانتشار والظهور حيث تم انشاء غرف في أنحاء مختلفة من فرنسا وانتشرت كذلك في انجلترا وأمريكا وإيرلندا وبعض دول العالم وتم التوسع فيها أكثر بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة نيل العديد من الدول استقلالها السياسي وقد تطور أداء ودور الغرف التجارية والصناعية في الحياة الاقتصادية حتى أصبح يشمل جوانب متعددة، ويهتم بحماية كافة فئات أرباب العمل ولم يقتصر على مجرد حماية فئة معينة. وكان هناك نظامان عالميان في تأسيس الغرف هما النظام الانجليزي: الذي تمنح بموجبه الغرف صلاحيات واسعة للقيام بنشاطاتها دون تدخل الدولة. والنظام الفرنسي: الذي تكون بموجبه الغرف تابعة لمراقبة وسيطرة الدولة وانتخاب أعضائها وتدقيق حساباتها وأعمالها.

يرجع تاريخ تأسيس الغرف التجارية في فلسطين إلى العام 1936 حيث تم تأسيس أول غرفة تجارية وهي غرفة تجارة وصناعة القدس تلاها انشاء معظم الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية خلال فترة الاربعينات والخمسينات من القرن العشرين باستثناء خمس غرف تم تأسيسها خلال فترة السبعينات والتسعينات وبداية القرن الواحد والعشرين ليصبح عددها الكلي أربعة عشر غرفة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

3.2.2.2 اهداف الغرف الفلسطينية وخدماتها:

تشكل الغرف التجارية الصناعية محورا مهما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الفلسطيني, فهي تمثل قطاعين مهمين أساسيين في الحياة الاقتصادية وهما: القطاع التجاري والقطاع الصناعي, وهي تلعب دورا مهما في حياة الأفراد لتمثيلها مصالح فئة أرباب العمل وقيامها بتحقيق مطالبهم. ويختلف الدور الذي تلعبه الغرف في الحياة الاقتصادية في البلدان الصناعية المتقدمة عن الدور الذي تلعبه في الدول النامية, ففي بعض البلدان الصناعية تقوم الغرف بدور مؤازر للدولة في اقتراح السياسات الاقتصادية والاجتماعية وفي ابداء الرأي والمشورة بشأن التنمية عموما(فيالة,2010), ولكن في البلدان النامية تتمحور أهدافها في خدمة الأعضاء وحماية حقوقهم والعمل على تطوير بيئة الأعمال,ويمكن اجمال الأهداف الرئيسية للغرف الفلسطينية على النحو الاتي(صلاح العودة:2009):

1. تمثيل مصالح الأعضاء والدفاع عنها أمام الجهات الرسمية, والتواصل مع الحكومة لاجل بحث مصالح التجار ومنشآت الأعمال.

2. تعزيز القدرات الإدارية والفنية لأعضاء الهيئة العامة من خلال تقديم استشارات وبرامج التدريب والمعلومات.

3. توفير البيانات والمعلومات عن التجارة والصناعة في منطقة تمثيل الغرفة لخدمة متخذي القرار والباحثين والمستثمرين.
4. المساهمة في ترويج المنتجات المحلية في الأسواق العالمية من خلال المشاركة في المعارض ودراسة الأسواق الخارجية وتطوير المنتجات المحلية بما يخدم حاجة الأسواق العالمية.
5. التخفيف من العقبات التي تواجه عمليات الاستيراد والتصدير للخارج، وعمليات تسويق السلع في الأسواق المحلية.
6. تحسين البيئة الاستثمارية من خلال تأثيرها في قضايا معينة لها علاقة بأعضاء الهيئة العامة مثل الضرائب والبطالة.

2.2 الدراسات السابقة:

2.2.1 الدراسات العربية والمحلية:

1- مشاريع مياه الشرب وفق معيار جائزة مالكوم بالدرج للتميز في اطار الجودة الشاملة / بحث

تطبيقي في دائرة ماء بغداد "(النعيمي, السادة 2015)

هدف البحث الى تقييم مشاريع مختارة من دائرة ماء بغداد وفق معايير نموذج جائزة بالدرج للتميز , واختار عينتين مختلفتين للبحث تابعتين لدائرة ماء بغداد وهي مشروع الوثبة وهو قديم النشأة ومشروع الصدر وهو مشروع حديث. اتبع الباحثان المنهج الوصفي, واستخدما اداة خاصة للتقييم الذاتي صممت باستخدام خبراء على مستوى ليكرت الخماسي. خلص البحث الى عدة نتائج متعلقة بتطبيق معايير نموذج بالدرج, ومن ابرز النتائج المتعلقة بدرجة تطبيق المعايير: وجود تباين في تطبيق المعايير في الموقعين فقد كانت درجة تطبيق معيار القيادة والتخطيط الاستراتيجي في مشروع الوثبة 31% و 38% على التوالي بينما كانت درجة تطبيقهما بنسبة 73% لكلا المعيارين في الصدر, بينما بلغت درجة تطبيق معيار التركيز على الزبائن 78% في الوثبة و 40% في الصدر. اما معيار تحليل المعلومات فكان 34.5% في الوثبة و 75% في الصدر, وبلغ معيار التركيز على الموارد البشرية 72% في الوثبة و 34% في الصدر ومعيار ادارة العمليات 40% في الوثبة و 77% في الصدر. كانت النتيجة وجود فروقات في تطبيق كل معيار على حدة ووجود فرق واضح بمحصلة تطبيق اجمالي بنحو 53% لجميع معايير نموذج بالدرج في مشروع الوثبة مقارنة بتطبيق اجمالي بنسبة 77% لجميع المعايير في مشروع الصدر.

2- "تطبيق معايير إمكانات نموذج التميز الأوروبي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة" أبو بشير "2015"

هدف البحث إلى معرفة مستوى تطبيق معايير إمكانات التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي. استخدمت الباحثة الاستبانة كإداة جمع معلومات وتكون مجتمع البحث من أعضاء مجالس جامعات " الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة فلسطين، الأقصى". وتكون مجتمع البحث المسح الشامل من جميع أعضاء مجالس الجامعات المذكورة والبالغ عددهم 79، تم استرداد 75 استبانة.

خلص البحث إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود مستوى لتطبيق إمكانات معايير التميز بالنسب التالية: تطبيق معيار القيادة 72% ومعيار السياسة الإستراتيجية 72% ومعيار الموارد البشرية 70% ومعيار الشراكات والموارد 73.5% ومعيار العمليات 70%، حيث تمثلت كل نتيجة مما سبق من الوسط الحسابي لمجموع كل معيار للجامعات مجتمعة مع عدم وجود فروق بينها وتقارب النسب لكل معيار في كل جامعة منها.

3- " واقع تطبيق إمكانات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي EFQM في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة " جودة 2015.

هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق إمكانات نموذج التميز المؤسسي الأوروبي من خلال دراسة تطبيق مكوناته على مجتمع البحث المكون من جميع الموظفين العاملين في الوظائف الإدارية والتخصصية بديوان الموظفين العام بغزة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة كإداة جمع

للبيانات. وتكون مجتمع البحث من الموظفين الاداريين والمتخصصين العاملين في ديوان الموظفين العام بغزة والبالغ عددهم 88, كانت نسبة الاسترداد 100%.

وخلص البحث الى نتائج عدة اهمها: المستوى الكلي لتطبيق نموذج التميز المؤسسي في ديوان العاملين بلغ 52% وجميع المستويات متدنية ما يقارب 50% لتطبيق كل من المهارات القيادية والسياسات والاستراتيجيات وتطبيق ادارة الموارد البشرية وادارة العمليات كل على حدة, حيث اعتبرت النسبة 60% محايد باستخدام اختبار t.

4- "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل " الهشلمون" (2015)

قام الباحث بدراسة معايير الجودة الشاملة التي تمثلت في (التركيز على الزبائن, التزام الإدارة العليا بالجودة, مشاركة العاملين, التحسين والتطوير المستمر, السياسات والاستراتيجيات, النظم الإدارية). وتم دراسة درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة اراء موظفي وعملاء شركة كهرباء الخليل. استخدم الباحث المنهج الوصفي كما استخدم اداتين لجمع البيانات: مقابلة غير مهيكلة مع الإدارة العليا ممثلة ب 5 اشخاص والاستبانة مع مجتمع البحث المكون من عاملي ومشتري شركة كهرباء الخليل.

تم اخذ عينة عشوائية طبقية للعاملين بلغ عددها 120 تم استرداد 92 استبانة, وعينة عنقودية من المشتركين بلغ عددها 250 تم استرداد 226. توصل البحث إلى عدة نتائج اهمها: ان درجة تطبيق شركة كهرباء الخليل لبعده التركيز على تحقيق رضا الزبائن حسب اراء الزبائن كانت بنسبة رضا اجمالية (75.4%) بينما من وجهة نظر العاملين كانت بنسبة (63.2%), كما بينا بالبحث ان درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة حسب اراء العاملين كان بنسبة (60%), وبين ان درجة

التطبيق لبعد التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بنسبة (61.4%) ودرجة وضع الخطة الإستراتيجية والسياسات كانت بنسبة (60%) من وجهة نظر العاملين, وكان تطبيق الشركة لبعد التحسين المستمر متوسطا بنسبة (63%) كما كانت درجة الشركة في مراجعة وتطوير الانظمة والاجراءات بنسبة (62.2%) وذلك من وجهة نظر العاملين.

5- "التميز في أداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدرج / دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والمرضى الراقدين في مستشفى تكريت العام" (عبدالله واخرون, 2013)

قام الباحثون بدراسة درجة تطبيق معايير بالدرج في مستشفى تكريت بالاعتماد على إطار بالدرج لأداء المنظمات الصحية لعام 2010/2009. تم استخدام المنهج الوصفي وتصميم استبانة كأداة لجمع البيانات. قام الباحثون باختيار عينة من جميع مدراء الدوائر والاقسام في المستشفى وعددهم 40, تم استرداد 33 استبانة صالحة منهم, كما تم اختيار عينة عشوائية من المرضى عدد افرادها 50 وتم استرداد 36 استبانة صالحة, وخلص البحث إلى عدة نتائج تتلخص في قبول فرضيات البحث جميعها ووجود التزام فعلي من قبل المستشفى بجميع معايير بالدرج للتميز بالنسب التالية(القيادة64%, التخطيط الاستراتيجي54.6%, التركيز على المرضى 51%, تحليل المعلومات 52%, إدارة الموارد البشرية63%, وإدارة العمليات56.4%).

6- "مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة" الكحلوت(2013)

هدف البحث الى التعرف على وجود او عدم وجود تطبيق لمبادئ ادارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين, حيث اشتمل مجتمع البحث العاملين بوزارة النقل والمواصلات بكافة اداراتها ودوائرها وتكون مجتمع البحث من المسح الشامل للعاملين الذين بلغ عددهم 99. استخدم

الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كأداة جمع للمعلومات. استخدم الباحث الفرضية الصفرية التي تقترض متوسط درجة الاجابة = 10/6 وتعني محايد, والفرضية البديلة التي تقترض متوسط الاجابة لا يساوي 6. بحيث اذا كان متوسط اراء العينة لا يختلف اختلافا جوهريا عن 6 تقبل الفرضية الصفرية, بينما اذا كانت تختلف اختلاف جوهري فيتم رفضها وقبول الفرضية البديلة وبمعرفة متوسط الاجابات يتم تحديد ما اذا كانت النتيجة ايجابية او سلبية.

خلص البحث الى عدة نتائج اهمها: بلغت نسبة تطبيق كل من: بعد التزام الإدارة العليا 53%, بعد اتخاذ القرارات 52%, المشاركة والدافعية 56%, التحسين الشامل 54%, التدريب والتطوير 50%, التركيز على الزبائن 55% حيث افضت إلى نتيجة ان الوزارة لا تطبق المبادئ السابقة في ادارة الجودة الشاملة. بينما بين البحث وجود تطبيق للمبادئ التالية بالنسب المذكورة (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية 59%, فرق العمل والعمل الجماعي 58%, أهداف الوزارة والعاملين 62%).

7- "مدى تطبيق معايير جائزة مالكوم بالدرج في المستشفيات الاردنية الخاصة الحاصلة على شهادة الاعتمادية الدولية (JCIA)" (سنجق, واخرون 2012)

هدف البحث الى معرفة مدى وجود تطبيق لمعايير جائزة بالدرج في المستشفيات الاردنية الحاصلة على الاعتمادية الدولية JCIA. تكونت عينة البحث من 71 عضو من مدراء الدوائر ورؤساء الاقسام في المستشفيات, تم استرداد 40 استبانة من اصل 71. توصل البحث الى عدة نتائج كان من اهمها: كانت اعلى نسبة تطبيق لمعاري القيادة ونتائج الاعمال في المستشفيات بنسبة (74%, 77%) على التوالي, بينما بلغت نسبة تطبيق كل من معيار التحليل والمعلومات 68%, والموارد البشرية 71%, العمليات 72% والتخطيط الاستراتيجي 72% في المستشفيات الاردنية الخاصة الحاصلة على

الاعتمادية الدولية، وبين البحث انه لا يوجد فروق في مستوى تطبيق المستشفيات مجتمعة المبحوثة لمجموع معايير الجائزة.

8- "قياس درجة توفر القيم الجوهرية لجائزة بالدرج لأداء المتميز في الجامعات العراقية" (حسين, 2012)

هدف البحث إلى قياس درجة توفر معايير نموذج بالدرج في جامعة تكريت بالاستناد إلى إطار بالدرج للاداء التعليمي لعام 2012/2011, استخدم الباحث المنهج الوصفي. كما استخدم الاستبانة كاداة جمع للبيانات وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من 85 فردا من القيادات الإدارية في جامعة تكريت وتم استرداد 76 استبانة صالحة. خلص البحث إلى عدة نتائج اهمها وجود مستوى ايجابي لقيم القيادة والرؤية الإستراتيجية وكذلك لقيم التركيز على المستفيدين. وبشكل عام خلص البحث إلى توفر معايير جائزة مالكوم بالدرج للاداء التعليمي المتميز في جامعة تكريت بالنسب التالية: القيادة 83%, التركيز على الزبائن 78%, إدارة المعرفة 68%, التركيز على نتائج الأعمال 71%.

9- بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الاجهزة الأمنية (آل مزروع, 2010)

هدف البحث إلى بناء نموذج لادارة التميز مكون من معايير محددة بما يلائم طبيعة المؤسسة المبحوثة, حيث تم اجراء البحث على ادارات واقسام الاجهزة الامنية المركزية في مدينة الرياض. استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كاداة لجمع البيانات, وتكون مجتمع البحث من المسح الشامل لجميع القيادات الامنية من رتب(مقدم, عقيد, عميد, ولواء) بلغ عددها 1191, واسترد الباحث 643 استبانة صالحة للتحليل.

خلص البحث إلى بناء نموذج مقترح للتميز تكون من المعايير الرئيسية التالية: القيادة, التخطيط الاستراتيجي, ثقافة التميز في المنظمة, إدارة العمليات, نظم المعلومات وإدارة المعرفة, إدارة الموارد البشرية, وأخيرا نتائج الأداء والتي تضمنت النتائج الفرعية التالية: نتائج الالتزام برضا المتعاملين (الزبائن), نتائج التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية, نتائج التزام المنظمة برضا العاملين.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

11- A FRAMEWORK OF CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR BUSINESS ORGANIZATIONS THAT LEAD TO PERFORMANCE EXCELLENCE BASED ON A FINANCIAL AND QUALITY SYSTEMS ASSESSMENT (Francisco, 2014)

إطار عوامل النجاح الجوهرية لمنظمات الأعمال التي تقود إلى التميز في الأداء استنادا إلى تقييم النظم المالية والجودة (فرانثيسكو, 2014)

تناول هذا البحث مجموعة الشركات الفائزة بجائزة مالكوم والتي أظهرت قدرتها على تحقيق التميز في الأداء حسب معايير بالدرج للتميز في الأداء , وقام بدراسة نتائج هذه الشركات ومقارنتها مع نتائج شركات أخرى في نفس الصناعة في السوق في مدى 11 عاما.

قام البحث على 51 شركة من بينها "كاتربيلر , بوينج. فيديرال سيرفس وغيرها" وعمل المقارنة لكل مجموعة من الشركات من نفس الصناعة. وكان هدف البحث هو معرفة إذا ما كانت الجهود في التميز في الأداء للشركات ذات قيمة ولها اثر على تحقيق الفائدة للمساهمين وأصحاب الأعمال. وخلص البحث إلى ان هناك مجموعة عوامل مشتركة تتكامل مع بعضها في تحقيق تميز الأداء وان تحقيق درجة عالية من تطبيق معايير نموذج مالكوم بالدرج كان له اثرا ايجابيا ملموسا على ربحية الشركات الفائزة.

12- Applying the EFQM model in performance measuring of organization (Mahali, 2013)

تطبيق نموذج التميز الاوروبي في قياس الاداء للمنظمة (مهالي, 2013)

هدف البحث لقياس الاداء لمشروع قائم لصناعة الفولاذ في ايران بناء على ممكنات التميز في نموذج التميز الاوروبي. استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبانة كاداة رئيسية لجمع البيانات. شمل مجتمع البحث المدراء والمشرفين في المشروع بالاضافة الى خبراء داخليين وخارجيين واعتمد اسلوب المسح الشامل لجميع المدراء والمشرفين والخبراء حيث بلغ عدد افراد العينة 46. وتوصل البحث الى عدد من النتائج, منها: بلغت نسب تطبيق كل معيار كالتالي: معيار القيادة 48%, ومعيار الموارد البشرية 36% ومعيار السياسات والاستراتيجيات 40% ومعيار الشراكات والموارد 50%, ومعيار العمليات 51%.

13-Using enablers of the EFQM model to manage institutions of higher education". (Arturo & others, 2006)

استخدام ممكنات النموذج الاوروبي (EFQM) لادارة مؤسسات التعليم العالي. (ارتورو واخرون, 2006)

هدف هذا البحث إلى التعرف على تاثير عناصر ممكنات النموذج الاوروبي على إدارة المؤسسات التابعة للتعليم العالي في اسبانيا. استخدم الباحثون المنهج الوصفي, كما تم استخدام استبيان مستمد من نموذج التميز الاوروبي. شمل مجتمع البحث العاملين في الادارات العليا في 346 مركزا علميا تابعا للجامعات العامة في اسبانيا, وقد تم اخذ عينة عشوائية مكونة من 186 فردا من المجتمع, تم استرداد

111 استبانة صالحة. خلص البحث إلى وجود علاقة وتأثير لممكّنات التميز الاوروبي تدعم جودة الإدارة في مراكز الجامعات, وبنيت نسبة تطبيق الجامعات ككل للمعايير كالاتي: القيادة 77%, الإستراتيجية والسياسات 75%, معيار الموارد البشرية 58%, العمليات 63%, الشراكة والموارد 78%.

14-Using The Malcolm Baldrige National Quality Awards Program Criteria to determine business practices that differentiate successful and unsuccessful bands (Pearson & Others 2005)

استخدام معايير جائزة نموذج بالدرج في تحديد ممارسات المنظمات التي تميز الفرق الموسيقية الناجحة عن غير الناجحة. (بيرسون واخرون, 2005)

هدف هذا البحث إلى دراسة معايير بالدرج المؤثرة في أداء إدارة الأعمال الذي يمايز الفرق الموسيقية المحلية الناجحة عن غير الناجحة في ولاية لويزيانا. حيث ان هذه الفرق تمثل مجموعات من الهواة وقد تكون غير منظمة باساليب ادارية علمية. استخدم الباحثون المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة مكون من 100 سؤال. حيث تم مراسلة 2845 مجموعة وفرقة محلية عبر الايميل وتم استرداد 338 استبانة صالحة بنسبة استرداد 12%. تم الاعتماد على معيار خاص لتحديد الفرق الناجحة, من عناصره: حجم المبيعات من الاسطونات وعدد الحفلات الشهرية والعوائد المادية.

خلص البحث إلى عدة نتائج, اهمها: تتمايز الفرق الناجحة عن غير الناجحة في تطبيق عناصر محددة في كل معيار من معايير مالكولم بالدرج, حيث بلغ التمايز في تطبيق عناصر معيار القيادة نسبة 20%, وفي تطبيق عناصر معيار التخطيط الاستراتيجي 20%, و70% في تطبيق عناصر معيار

التحليل وإدارة المعرفة, 65% في تطبيق عناصر معيار التركيز على الزبائن, 25% في تطبيق عناصر معيار التركيز على القوى البشرية, و40% في تطبيق عناصر معيار إدارة العمليات.

15-Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on organizational quality performance. (Taylor and Francis group, 2003)

تأثير معايير نموذج جائزة بالدرج على جودة الأداء المؤسسي. (مجموعة تيلور وفرانسيس, 2003)

هدف هذا البحث المقدم في عام 2003 الى اختبار العلاقة بين معايير نموذج جائزة بالدرج ومستوى اداء الجودة المؤسسي. حيث ركز هذا البحث على المعايير السبعة لنموذج بالدرج وتأثيرها على الاداء وعلى دور المعلومات والتحليل في الجودة كما ويقدم البحث تحليل لتأثير الزبائن والزبائن على الجودة والاداء. تم تصميم استبانة بالاعتماد على معايير بالدرج وتوزيعها على مجموعة مدرء الجودة ل 109 شركة كورية مختصة في الانتاج والتصنيع. واطهر البحث ان دور المعلومات والتحليل للجودة له تأثير ايجابي قوي على تخطيط الجودة وعملية ادارتها, كما واطهر ان نتائج الجودة والاداء تتأثر بشكل كبير بإدارة الموارد البشرية وإدارة العمليات.

2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

جدول (2.1)

| # | البحث | اسلوب البحث | أداة البحث | نموذج البحث | مجتمع البحث | نوع العينة |
|----|----------------------------|---------------|--------------------------------|-------------|--|--------------------------|
| 1. | البحث الحالي عليان 2018 | المنهج الوصفي | الاستبانة | MBNQA | موظفو واعضاء ورؤساء مجالس الغرف التجارية في جنوب فلسطين | مسح شامل |
| 2. | النعمي والسادة 2015 | المنهج الوصفي | أداة تقويم ذاتي | MBNQA | مشروعان تابعان لدائرة مياه بغداد | عينة قسدية |
| 3. | ابو بشير 2015 | المنهج الوصفي | استبانة | EFQM | أعضاء مجالس جامعات" الازهر, الاسلامية, جامعة فلسطين, الاقصى" | مسح شامل |
| 4. | جودة 2015 | المنهج الوصفي | استبانة | EFQM | الموظفون الاداريون والمختصون العاملون في ديوان الموظفين العام بغزة | مسح شامل |
| 5. | الهشلمون 2015 | المنهج الوصفي | مقابلة غير مهيكلة / استبانة | TQM | عاملو ومشركو شركة كهرباء الخليل | عينة عشوائية |
| 6. | عبدالله وآخرون 2013 | المنهج الوصفي | استبانة | MBNQA | مدراء الدوائر والاقسام في مستشفى تكريت العام والمرضى | مسح شامل عينة عشوائية |

| | | | | | | |
|-----|--------------------------|---------------|---------|--------------|---|--------------|
| 7. | الكحلوت 2013 | المنهج الوصفي | استبانة | TQM | العاملون في في وزارة النقل والمواصلات في غزة | مسح شامل |
| 8. | Mahali 2013 | المنهج الوصفي | استبانة | EFQM | المدراء والمشرفين في مشروع لصناعة الفولاذ بايران | مسح شامل |
| 9. | سنجق واخرون 2012 | المنهج الوصفي | استبانة | MBNQA | مدراء الدوائر ورؤساء الاقسام في المستشفيات الحاصلة على شهادة | عينة قسدية |
| 10. | حسين 2012 | المنهج الوصفي | استبانة | MBNQA | القيادات الإدارية في جامعة تكريت | عينة عشوائية |
| 11. | آل مزروع 2010 | المنهج الوصفي | استبانة | نموذج خاص | القيادات الامنية المركزية في مدينة الرياض | مسح شامل |
| 12. | Arturo & others 2006 | المنهج الوصفي | استبانة | EFQM | العاملين في الادارات العليا في 346 مركزا علميا تابعا للجامعات العامة في اسبانيا | عينة عشوائية |
| 13. | Pearson & others 2005 | المنهج الوصفي | استبانة | MBNQA | مجموعات وفرق موسيقية محلية | عينة عشوائية |

استعانت الباحثة بالأدبيات التي ساعدتها في صياغة وتشكيل وإثراء الاطار النظري لبحثها, كما ساهمت من خلال اطلاعها على أدواتها في بناء استبانة بحثها الخاصة.

واتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في المنهجية وأداة البحث المستخدمة وهي الاستبانة كما هو موضح بالجدول (1.1). وتشابه البحث الحالي مع دراسات بالدرج, وهي: "النعيمي والسادة 2015, عبدالله واخرون 2013, سنجد واخرون 2012, حسين واخرون 2012" في الهدف الرئيسي من البحث وهو قياس تميز المنظمات وفق نموذج بالدرج, واختلف البحث الحالي معها في كونه يقيس التميز وفق معايير بالدرج الستة باستثناء معيار النتائج, كما اختلف مع كل من Pearson "2005 & others, و Francisco, 2014" في هدف الدراسة, حيث هدف كلا البحثان المذكوران بشكل رئيسي إلى دراسة تأثير معايير بالدرج في أداء المنظمات المبحوثة.

استخدمت الباحثة دراسات للنموذج الاوروبي EFQM والجودة الشاملة لتقاطعها مع بحثها في دراسة عدة معايير, حيث تشابه البحث الحالي وكل من ابحات النموذج الاوروربي: "ابو بشير 2015, جودة 2015, 2013, Mahali Arturo & others 2006" في دراسة تطبيق معايير: " القيادة, السياسات والاستراتيجية, التركيز على الموارد البشرية, إدارة العمليات". واتفق مع معظمها في استخدام المسح الشامل لمجتمع البحث. اما دراسات الجودة الشاملة وهي: "الهشلمون 2015, الكحلوت 2013" فقد تقاطعت مع البحث الحالي في بعض المعايير, مثل: "التخطيط الاستراتيجي, التركيز على الزبائن, إدارة العمليات".

اختلف هذا البحث في كونه البحث الأول على الصعيد المحلي الذي تناول دراسة معايير مالكوم بالدرج في المنظمات الفلسطينية. كما اختلف عن الدراسات السابقة في نوعية المنظمات المبحوثة, فبينما كانت الدراسات السابقة تتناول معايير مالكوم بالدرج في المنظمات الحكومية قطاع التعليم والصحة والمشاريع

قام البحث على دراسة معايير تميز نموذج بالدرج في الغرف التجارية الفلسطينية في الجنوب وهي
منظمات خاصة ذات نفع عام, وتتمتع بذمة مالية مستقلة مع تبعيتها قانونيا للدولة الفلسطينية.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

3.1 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا للمنهج الذي اتبعته الباحثة والمجتمع وأداة البحث المستخدمة وطريقة بنائها وتطويرها ومدى صدقها وثباتها. ووصف المعلومات وطريقة جمعها وتحليلها واستخلاص النتائج.

3.2 منهج البحث:

منهجية البحث هي الأسلوب العلمي الذي اتبعته الباحثة في إجراء بحثها، وتعتمد مصداقية وفعالية البحث على منهجيته العلمية ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف البحث. وتم استخدام المنهج الوصفي في إجراء هذا البحث.

3.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

اعتمدت الباحثة على العديد من المصادر الأولية والثانوية للمعلومات بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها.

3.3.1 المصادر الثانوية:

قامت الباحثة باستخدام مصادر المعلومات الثانوية في معالجة الإطار النظري، والتي تمثلت في المواقع الأجنبية الموثوقة لمنظمات الجودة العالمية ونموذج بالدرج والكتب الأجنبية والعربية الخاصة بموضوع البحث، والمقالات والتقارير، والدراسات السابقة الأجنبية والعربية التي بحثت في نفس الموضوع.

3.3.2 المصادر الأولية:

وهي البيانات الأولية التي تحقق أهداف البحث وتجب عن أسئلته، ولجمعها لجأت الباحثة إلى الاستبانة كأداة بحث وجمع بيانات والتي صممت أسئلتها خصيصا لهذا الغرض.

3.4 مجتمع البحث وخصائصه:

3.4.1 مجتمع البحث

اشتمل مجتمع البحث على مجموعتين، الأولى مكونة من موظفي الغرف التجارية الاربعة في الجنوب، وهي: غرفة تجارة وصناعة الخليل، غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل، غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل، وغرفة تجارة وصناعة بيت لحم، والمجموعة الثانية مكونة من رؤساء واعضاء مجالس الغرف التجارية الاربعة المذكورة. وتم اختيار المسح الشامل في البحث لكلا المجموعتين. وقامت الباحثة بتوزيع أداة البحث(الاستبانة) على جميع العاملين في مجموع الغرف والبالغ عددهم 56 موظفا منهم 15 مديرا وتم استرداد 52 استبانة بنسبة استرداد بلغت 93% تقريبا. وقامت بتوزيع استبانة على أعضاء مجلس الإدارة البالغ عددهم 42 عضوا منهم 4 رؤساء للغرف التجارية وتم استرداد 40 استبانة بنسبة استرداد بلغت 95% تقريبا.

3.4.2 خصائص مجتمع البحث

تمثل الخصائص الديموغرافية لمجتمع البحث والغرف, وتوضح الجداول التالية خصائص مجتمعي

البحث:

جدول(1.3): خصائص مجتمع البحث(الأعضاء):

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------------|-------------------------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 37 | 92.5% |
| | أنثى | 3 | 7.5% |
| | المجموع | 40 | 100.0% |
| المؤهل العلمي | دبلوم فما دون | 23 | 57.5% |
| | بكالوريوس | 13 | 32.5% |
| | ماجستير | 3 | 7.5% |
| | دكتوراه | 1 | 2.5% |
| | المجموع | 40 | 100.0% |
| الخبرة العملية داخل الغرفة | أقل من 5 سنوات | 6 | 15.0% |
| | من 5-9 سنوات | 15 | 37.5% |
| | من 10-15 سنة | 9 | 22.5% |
| | أكثر من 15 سنة | 10 | 25.0% |
| | المجموع | 40 | 100.0% |
| المنصب | عضو مجلس إدارة | 36 | 90.0% |
| | رئيس غرفة | 4 | 10.0% |
| | المجموع | 40 | 100.0% |
| الغرفة التجارية | غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل | 9 | 22.5% |

| | | | |
|---------|----|-------------------------------|--|
| 32. 5% | 13 | غرفة تجارة وصناعة الخليل | |
| 22. 5% | 9 | غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل | |
| 22. 5% | 9 | غرفة تجارة وصناعة بيت لحم | |
| 100. 0% | 40 | المجموع | |

جدول(2.3): خصائص مجتمع البحث(العاملين):

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------------|------------------|-------|----------------|
| الجنس | نكر | 30 | 57. 7% |
| | أنثى | 22 | 42. 3% |
| | المجموع | 52 | 100. 0% |
| المؤهل العلمي | دبلوم فما دون | 10 | 19. 2% |
| | بكالوريوس | 36 | 69. 2% |
| | ماجستير | 6 | 11. 5% |
| | دكتوراه | 0 | 0. 0% |
| | المجموع | 52 | 100. 0% |
| الخبرة العملية داخل الغرفة | أقل من 5 سنوات | 17 | 32. 7% |
| | من 5-9 سنوات | 20 | 38. 5% |
| | من 10-15 سنة | 10 | 19. 2% |
| | أكثر من 15 سنة | 5 | 9. 6% |
| | المجموع | 52 | 100. 0% |
| المسمى الوظيفي | مدير الغرفة | 2 | 3. 8% |
| | نائب مدير الغرفة | 0 | 0. 0% |
| | رئيس قسم | 14 | 26. 9% |

| | | | |
|---------|----|----------------------------------|-----------------|
| 1. 9% | 1 | رئيس شعبة | |
| 67. 3% | 35 | موظف | |
| 100. 0% | 52 | المجموع | |
| 75. 0% | 39 | إدارية | نوع الوظيفة |
| 5. 8% | 3 | فنية | |
| 13. 5% | 7 | مالية | |
| 5. 8% | 3 | أكثر من نوع | |
| 100. 0% | 52 | المجموع | |
| 21. 2% | 11 | غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل | الغرفة التجارية |
| 36. 5% | 19 | غرفة تجارة وصناعة الخليل | |
| 19. 2% | 10 | غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل | |
| 23. 1% | 12 | غرفة تجارة وصناعة بيت لحم | |
| 100. 0% | 52 | المجموع | |

3.5 أدوات البحث:

وهي الطريقة التي قامت الباحثة باستخدامها في سبيل جمع البيانات الثانوية بغرض تحليلها فيما بعد واستخلاص النتائج، وهي الاستبانة. فاستنادا إلى الأدبيات والدراسات السابقة وإصدار بالدرج المحدث لعام 2018/2017 تم بناء استبانتيين، واحدة موجهة لمجموع العاملين متمثلة بمديري الغرف والدوائر والاقسام وجميع العاملين الإداريين في الغرف التجارية، والآخرى موجهة لمجموع اعضاء المجالس ورؤساء الغرف في الغرف التجارية موضوع البحث.

وتكونت كل استبانة من قسمين: قسم البيانات الديموغرافية، وقسم معايير نموذج بالدرج. وتكونت استبانة أعضاء مجلس الإدارة من 53 فقرة واستبانة العاملين 52 فقرة، وقد تم تقسيم وتوزيع هذه

الفقرات إلى 5 محاور في كل استبانة وهي:

1. معيار القيادة.
2. التخطيط الاستراتيجي.
3. القياس والتحليل وادارة المعرفة.
4. التركيز على الموارد البشرية.
5. التركيز على العمليات

بحيث تتراوح الإجابة ما بين موافق بشدة وغير موافق بشدة على مستوى ليكرت من 5 درجات.

3.6 ثبات الأداة

يستخدم ثبات أداة البحث للتعبير عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة البحث ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة البحث النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على عينة أخرى مماثلة في نفس الظروف¹. لذلك ولقياس ثبات أداة البحث تم قياس الثبات لمجالات أداة البحث والفقرات بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداتي البحث باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول(3.3): معاملات الثبات لمجالات البحث في استبانة الأعضاء

| المجال | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---------------------|-------------|---------------------------|
| معيار القيادة | 8 | 84 .0 |
| التخطيط الاستراتيجي | 11 | 83 .0 |

¹ Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, 2012, page 187

| | | |
|-------|----|--------------------------------|
| 72 .0 | 8 | القياس والتحليل وإدارة المعرفة |
| 86 .0 | 11 | التركيز على الموارد البشرية |
| 74 .0 | 8 | التركيز على العمليات |
| 95 .0 | 53 | الدرجة الكلية |

كما يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات البحث في استبانة الأعضاء (72 .0-86 .0)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (95 .0)، مما يدل على أن أداة البحث الحالية قادرة على إعادة إنتاج 95% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي تعتبر أداة البحث الحالية الخاصة بالأعضاء مناسبة لأغراض البحث والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

جدول (4.3): معاملات الثبات لمجالات البحث في استبانة العاملين

| المجال | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|--------------------------------|-------------|---------------------------|
| معيار القيادة | 8 | 87 .0 |
| التخطيط الاستراتيجي | 7 | 0. 74 |
| القياس والتحليل وإدارة المعرفة | 9 | 90 .0 |
| التركيز على الموارد البشرية | 7 | 77 .0 |
| التركيز على العمليات | 11 | 89 .0 |
| الدرجة الكلية | 52 | 95 .0 |

كما يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات البحث في استبانة العاملين (0.74-0.90)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.95)، مما يدل على أن أداة البحث الحالية قادرة على إعادة إنتاج 95% من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي تعتبر أداة البحث الحالية الخاصة بالعاملين مناسبة لأغراض البحث والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3.7 صدق الأداة

تم عرض الاستبانتين على (8) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والمهنية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية والتجارية. كما يبين الملحق رقم (1).

كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل الاستبانات كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها.

3.8 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $5 = 4$ وهوما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $4/5 = 0.8$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي.

جدول(5.3): مفتاح التصحيح الخماسي

| الحالة | الوسط الحسابي |
|------------|---------------------|
| منخفضة جدا | أقل من 1.8 |
| منخفضة | من 1.8 _ أقل من 2.6 |
| متوسطة | من 2.6 _ أقل من 3.4 |
| مرتفعة | من 3.4 _ أقل من 4.2 |
| مرتفعة جدا | من 4.2 فأكثر |

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل لها بعد إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.

4.1 تحليل معايير تميز الغرف التجارية حسب آراء رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية:

4.1.1 معيار القيادة

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار القيادة:

الجدول رقم(1.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار القيادة.

| الرقم | معيير القيادة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|-------|---|---------------|-------------------|--------------|------------|
| 1. | تم وضع رؤية الغرفة باتفاق من قبل مجلس الادارة | 4.63 | 0.54 | 92.5% | مرتفعة جدا |

| | | | | | |
|----|--|------|------|-------|------------|
| 2. | يتم تطبيق نظام للمساءلة المالية بفعالية | 4.43 | 0.75 | 88.5% | مرتفعة جدا |
| 3. | تعمل الادارة على نشر رسالة ورؤية الغرفة ليطلع عليها العاملون بالغرفة واصحاب المصالح. | 4.43 | 0.50 | 88.5% | مرتفعة جدا |
| 4. | تخلق القيادة بيئة عمل تشجع الابداع | 4.30 | 0.65 | 86.0% | مرتفعة جدا |
| 5. | يتم تطبيق نظام لمساءلة الادارة في اعمالها | 4.23 | 0.77 | 84.5% | مرتفعة جدا |
| 6. | تهتم الادارة برصد الاثار السلبية التي قد تنتج عن اعمال الغرفة على المجتمع | 4.13 | 0.72 | 82.5% | مرتفعة |
| 7. | يتم تقييم اداء القيادات الادارية لتحسين فاعلية القيادة | 4.00 | 0.78 | 80.0% | مرتفعة |
| 8. | يتم تطبيق معايير محددة لاختيار اعضاء مجلس الادارة | 3.48 | 1.18 | 69.5% | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 4.20 | 0.52 | 84.0% | مرتفعة جدا |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة البحث التي تقيس معيار القيادة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.2) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.52) بوزن نسبي (84%)، مما يدل على أن درجة معيار القيادة مرتفعة جدا.

ومن خلال آراء رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تم وضع رؤية الغرفة باتفاق من قبل مجلس الادارة، يتم تطبيق نظام للمساءلة المالية بفعالية، تعمل الادارة على نشر رسالة ورؤية الغرفة ليطلع عليها العاملون بالغرفة

واصحاب المصالح، تخلق القيادة بيئة عمل تشجع الابداع، يتم تطبيق نظام لمساءلة الادارة في اعمالها، تهتم الادارة برصد الاثار السلبية التي قد تنتج عن اعمال الغرفة على المجتمع، يتم تقييم اداء القيادات الادارية لتحسين فاعلية القيادة، يتم تطبيق معايير محددة لاختيار اعضاء مجلس الادارة.

4.1.2 معيار التخطيط الاستراتيجي

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم(2.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التخطيط الاستراتيجي.

| الرقم | معيار التخطيط الاستراتيجي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|------------|
| 1. | توضع الخطة الاستراتيجية باتفاق من قبل مجلس الادارة | 4.55 | 0.60 | 91.0% | مرتفعة جدا |
| 2. | اهداف الخطة الاستراتيجية مرتبطة برؤية الغرفة | 4.53 | 0.51 | 90.5% | مرتفعة جدا |
| 3. | يتم تطوير سياسات الخطة بحيث تكون متنسقة مع رسالة الغرفة ورؤيتها وقيمها | 4.43 | 0.55 | 88.5% | مرتفعة جدا |
| 4. | تقوم الغرفة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل | 4.43 | 0.55 | 88.5% | مرتفعة جدا |
| 5. | يوجد معرفة من قبل العاملين برسالة الغرفة | 4.40 | 0.50 | 88.0% | مرتفعة جدا |
| 6. | تقوم الغرفة بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية | 4.35 | 0.53 | 87.0% | مرتفعة جدا |

| | | | | في المنظمة | |
|------------|-------|------|------|--|-----|
| مرتفعة جدا | 84.5% | 0.48 | 4.23 | تلتزم الغرفة بالموازنة السنوية المعدة للخطة | .7 |
| مرتفعة | 83.5% | 0.59 | 4.18 | تشارك كل وحدة في الغرفة في اعداد اهدافها قصيرة الاجل | .8 |
| مرتفعة | 80.0% | 0.68 | 4.00 | تلتزم الغرفة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المخطط لها | .9 |
| مرتفعة | 80.0% | 0.82 | 4.00 | تضع الغرفة اهدافا مرحلية (اقل من سنة) قابلة للقياس | .10 |
| مرتفعة | 78.0% | 0.63 | 3.90 | يتم اعتماد مقاييس الاداء لمتابعة نسبة الانجاز في خطط الاعمال | .11 |
| مرتفعة جدا | 85.4% | 0.36 | 4.27 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة البحث التي تقيس معيار التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية كانت مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.27) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.36) بوزن نسبي (85.4%)، مما يدل على أن درجة معيار التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جدا.

ومن خلال آراء رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: توضع الخطة الاستراتيجية باتفاق من قبل مجلس الإدارة، اهداف الخطة الاستراتيجية مرتبطة برؤية الغرفة، يتم تطوير سياسات الخطة بحيث تكون متسقة مع رسالة الغرفة ورؤيتها وقيمتها، تقوم الغرفة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل، يوجد معرفة من قبل العاملين برسالة الغرفة، تقوم الغرفة بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة، تلتزم الغرفة بالموازنة السنوية المعدة للخطة، تشارك كل وحدة في الغرفة في اعداد اهدافها قصيرة الاجل، تلتزم الغرفة

بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المخطط لها، تضع الغرفة اهدافا مرحلية (اقل من سنة) قابلة للقياس، يتم اعتماد مقاييس الاداء لمتابعة نسبة الانجاز في خطط الاعمال.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة الى وجود كادر اداري متخصص وملم بمهارات الادارة الحديثة حيث ان كل مدير من الغرف المذكورة يتمتع بمؤهلات ادارية وتدريبات في فن الادارة والتخطيط الاستراتيجي وبعضهم حصل على تدريبات في مجال التخطيط الاستراتيجي, منها غرفة جنوب الخليل حيث قامت بعمل شراكة مع مؤسسات المانية بهدف تطوير خطتها الاستراتيجية.

4.1.3 معيار القياس والتحليل وادارة المعرفة

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار القياس والتحليل وادارة المعرفة:

الجدول رقم(3.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار القياس والتحليل وادارة المعرفة.

| الرقم | معيار القياس والتحليل وادارة المعرفة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|-------|---|---------------|-------------------|--------------|------------|
| 1. | تعتمد الغرفة في تخزين بياناتها على أنظمة موثوقة يمكن الاعتماد عليها | 4.55 | 0.50 | 91.0% | مرتفعة جدا |
| 2. | يتم تطوير نظم المعلومات في الغرفة كلما دعت الحاجة | 4.43 | 0.55 | 88.5% | مرتفعة جدا |
| 3. | يتم عمل مقارنة لنتائج الاداء الحالية مع نتائج الاداء في المراحل السابقة | 4.40 | 0.67 | 88.0% | مرتفعة جدا |
| 4. | يتم استخدام المعرفة المتراكمة في عمليات الغرفة كالتخطيط الاستراتيجي | 4.38 | 0.54 | 87.5% | مرتفعة جدا |
| 5. | يوجد نظام فعال لإدارة المعرفة في الغرفة | 4.35 | 0.53 | 87.0% | مرتفعة جدا |
| 6. | تستخدم الغرفة علامات مرجعية لتحديد | 4.30 | 0.61 | 86.0% | مرتفعة جدا |

| | | | | | |
|----|--|------|------|--------------------------------|------------|
| | | | | الاهداف التي تطمح للوصول اليها | |
| 7. | يوجد الية لتقييم اداء الغرفة سنويا | 4.30 | 0.72 | 86.0% | مرتفعة جدا |
| 8. | تضع الغرفة معايير محددة لقياس اداء المنظمة الاداري | 4.08 | 0.62 | 81.5% | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 4.35 | 0.35 | 86.9% | مرتفعة جدا |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة البحث التي تقيس معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية كانت مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.35) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.35) (بوزن نسبي 86.9%)، مما يدل على أن درجة معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جداً.

ومن خلال آراء أعضاء ورؤساء مجالس الغرف واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تعتمد الغرفة في تخزين بياناتها على أنظمة موثوقة يمكن الاعتماد عليها، يتم تطوير نظم المعلومات في الغرفة كلما دعت الحاجة، يتم عمل مقارنة لنتائج الأداء الحالية مع نتائج الأداء في المراحل السابقة، يتم استخدام المعرفة المتراكمة في عمليات الغرفة كالتخطيط الاستراتيجي، يوجد نظام فعال لإدارة المعرفة في الغرفة، تستخدم الغرفة علامات مرجعية لتحديد الأهداف التي تطمح للوصول إليها، يوجد الية لتقييم اداء الغرفة سنويا، تضع الغرفة معايير محددة لقياس اداء المنظمة الاداري.

4.1.4 معيار التركيز على الموارد البشرية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التركيز على الموارد البشرية: الجدول رقم (4.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التركيز على الموارد البشرية.

| الرقم | معيار التركيز على الموارد البشرية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|------------|
| 1. | يتم اختيار العاملين بعناية بحيث يكونون مؤهلين للقيام بوظائفهم | 4.35 | 0.62 | 87.0% | مرتفعة جدا |
| 2. | يتم توضيح مقاييس اداء لعمل لجميع العاملين في الغرفة | 4.35 | 0.58 | 87.0% | مرتفعة جدا |
| 3. | تطال برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الغرفة | 4.33 | 0.53 | 86.5% | مرتفعة جدا |
| 4. | تقوم الغرفة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل تنفيذ الدورات التدريبية المختلفة | 4.33 | 0.57 | 86.5% | مرتفعة جدا |
| 5. | يتم تحديد وتصنيف قدرات ومعارف الأفراد ومطابقتها مع احتياجات الغرفة من الموارد البشرية | 4.25 | 0.63 | 85.0% | مرتفعة جدا |
| 6. | تدعم الغرفة العمل الجماعي وتشجع العمل كفريق | 4.23 | 0.66 | 84.5% | مرتفعة جدا |
| 7. | لدى الغرفة نظام محدد لتحديد معاشات التقاعد والرعاية الصحية والامومة يتم الاشارة اليه في عقود العمل | 4.23 | 0.73 | 84.5% | مرتفعة جدا |
| 8. | توفر الغرفة ثقافة تنظيمية تشجع على التميز | 4.20 | 0.72 | 84.0% | مرتفعة جدا |
| 9. | تتماشى الاجور مع سياسة واستراتيجية الغرفة على المدى الطويل | 4.03 | 0.70 | 80.5% | مرتفعة |
| 10. | يتم قياس رضى العاملين بشكل دوري | 3.60 | 0.96 | 72.0% | مرتفعة |
| 11. | تقوم الغرفة بقياس معدل الدوران للعاملين | 3.48 | 0.91 | 69.5% | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 4.12 | 0.45 | 82.5% | مرتفعة |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة البحث التي تقيس معيار التركيز على الموارد البشرية مرتبة ترتيبيا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.12) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.45) بوزن نسبي (82.5%)، مما يدل على أن درجة معيار التركيز على الموارد البشرية مرتفعة.

ومن خلال آراء رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية واتجاهاتهم العالية والموافقة, يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يتم اختيار العاملين بعناية بحيث يكونون مؤهلين للقيام بوظائفهم, يتم توضيح مقاييس اداء العمل لجميع العاملين في الغرفة, تظال برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الغرفة, تقوم الغرفة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل تنفيذ الدورات التدريبية المختلفة, يتم تحديد وتصنيف قدرات ومعارف الأفراد ومطابقتها مع احتياجات الغرفة من الموارد البشرية, تدعم الغرفة العمل الجماعي وتشجع العمل كفريق, لدى الغرفة نظام محدد لتحديد معاشات التقاعد والرعاية الصحية والامومة يتم الاشارة اليه في عقود العمل, توفر الغرفة ثقافة تنظيمية تشجع على التميز, تتماشى الاجور مع سياسة واستراتيجية الغرفة على المدى الطويل, يتم قياس رضى العاملين بشكل دوري, تقوم الغرفة بقياس معدل الدوران للعاملين.

4.1.5 معيار التركيز على العمليات

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التركيز على العمليات:

الجدول رقم (5.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التركيز على العمليات.

| الرقم | معيار التركيز على العمليات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|------------|
| 1. | يتم تطبيق معايير انظمة الصحة والسلامة والصحة المهنية في ادارة العمليات | 4.45 | 0.55 | 89.0% | مرتفعة جدا |
| 2. | اجراءات العمل واضحة وموصوفة بشكل دقيق للعاملين | 4.38 | 0.49 | 87.5% | مرتفعة جدا |
| 3. | تحرص الغرفة على استثمار كافة الموارد المتاحة بالشكل الامثل في انجاز اعمالها الداخلية | 4.25 | 0.54 | 85.0% | مرتفعة جدا |
| 4. | تحرص الغرفة على تقليل تكلفة تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها | 4.20 | 0.69 | 84.0% | مرتفعة جدا |
| 5. | يتم اعتماد التخطيط المفصل لعمليات تقديم الخدمة | 4.13 | 0.52 | 82.5% | مرتفعة |
| 6. | يتم مراجعة نظام ادارة العمليات من حيث فعاليتها | 4.08 | 0.57 | 81.5% | مرتفعة |
| 7. | يوجد في الهيكل التنظيمي للغرفة قسم خاص بتوكيد الجودة | 3.78 | 0.92 | 75.5% | مرتفعة |
| 8. | تقوم الادارة باستخدام انظمة خاصة(مثل سيجما6 اوالايزو او غيرها) لتقييم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة | 3.33 | 1.31 | 66.5% | متوسطة |
| | الدرجة الكلية | 4.07 | 0.44 | 81.4% | مرتفعة |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة البحث التي تقيس معيار التركيز على العمليات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير

الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.44) بوزن نسبي (81.4%)، مما يدل على أن درجة معيار التركيز على العمليات مرتفعة.

ومن خلال آراء رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يتم تطبيق معايير أنظمة الصحة والسلامة والصحة المهنية في إدارة العمليات، اجراءات العمل واضحة وموصوفة بشكل دقيق للعاملين، تحرص الغرفة على استثمار كافة الموارد المتاحة بالشكل الأمثل في انجاز اعمالها الداخلية، تحرص الغرفة على تقليل تكلفة تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها، يتم اعتماد التخطيط المفصل لعمليات تقديم الخدمة، يتم مراجعة نظام ادارة العمليات من حيث فعاليتها، يوجد في الهيكل التنظيمي للغرفة قسم خاص بتوكيد الجودة.

وترى الباحثة ان ذلك يعود لوجود مأسسة واضحة في الغرف التجارية , ويدل على ذلك حصول كل من غرفة تجارة وصناعة بيت لحم وغرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل على شهادة الايزو 9001, حيث ان الحصول على هذه الشهادات يتطلب وجود سياسات محددة واجراءات عمل واضحة وموثقة.

4.1.6 ملخص الدرجات الكلية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للدرجات الكلية لمعايير تميز الغرف التجارية حسب إجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية:

الجدول رقم(6.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للدرجات الكلية لمعايير تميز الغرف التجارية حسب إجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية.

| المستوى | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المعيار |
|------------|--------------|-------------------|---------------|--------------------------------|
| مرتفعة جدا | 84.0% | 0.52 | 4.20 | معيار القيادة |
| مرتفعة جدا | 85.4% | 0.36 | 4.27 | التخطيط الاستراتيجي |
| مرتفعة جدا | 86.9% | 0.35 | 4.35 | القياس والتحليل وادارة المعرفة |
| مرتفعة | 82.5% | 0.45 | 4.12 | التركيز على الموارد البشرية |
| مرتفعة | 81.4% | 0.44 | 4.07 | التركيز على العمليات |
| مرتفعة جدا | 84.1% | 0.36 | 4.20 | الدرجة الكلية |

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمعايير تميز الغرف التجارية حسب إجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.2) ووزن نسبي مقداره(84.1%). وكانت أعلى الدرجات درجة معيار القياس والتحليل وادارة المعرفة بوسط حسابي مقداره(4.35), يليها درجة التخطيط الاستراتيجي بوسط حسابي مقداره (4.27), ثم معيار القيادة بوسط حسابي مقداره (4.20), يليها التركيز على الموارد البشرية بوسط حسابي مقداره (4.12) وأخيرا درجة التركيز على العمليات بوسط حسابي مقداره (4.07).

4.2 تحليل معايير تميز الغرف التجارية حسب آراء عملي الغرف التجارية:

4.2.1 معيار القيادة

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عملي الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار القيادة:

الجدول رقم(7.4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عملي الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار القيادة.

| الرقم | معيار القيادة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|-------|---|---------------|-------------------|--------------|------------|
| 1. | تعمل الادارة على نشر رسالة ورؤية الغرفة ليطلع عليها العاملون بالغرفة واصحاب المصالح | 4.40 | 0.66 | 88.1% | مرتفعة جدا |
| 2. | تلتزم الادارة بالسلوكيات الاخلاقية العامة | 4.25 | 0.84 | 85.0% | مرتفعة جدا |
| 3. | تقوم الادارة بسماع الافكار الجديدة من العاملين | 4.04 | 0.79 | 80.8% | مرتفعة |
| 4. | تعمل الادارة على خلق مناخ عمل يؤدي الى تجارب ايجابية مع العملاء والاعضاء | 3.88 | 0.88 | 77.7% | مرتفعة |
| 5. | يتم تقييم اداء القيادات الادارية لتحسين فاعلية القيادة | 3.75 | 1.03 | 75.0% | مرتفعة |
| 6. | تمتلك الادارة مهارة تحفيز العاملين | 3.69 | 1.00 | 73.8% | مرتفعة |
| 7. | تخلق الادارة بيئة تشجع على الابداع | 3.50 | 0.87 | 70.0% | مرتفعة |
| 8. | يوجد تطبيق نظام لمساءلة الادارة في اعمالها | 3.48 | 1.13 | 69.6% | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 3.88 | 0.66 | 77.5% | مرتفعة |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة البحث التي تقيس معيار القيادة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة

الكلية (3.88) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.66) بوزن نسبي (77.5%)، مما يدل على أن درجة معيار القيادة مرتفعة.

ومن خلال آراء العاملين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تعمل الادارة على نشر رسالة ورؤية الغرفة ليطلع عليها العاملون بالغرفة واصحاب المصالح، تلتزم الادارة بالسلوكيات الاخلاقية العامة، تقوم الادارة بسماع الافكار الجديدة من العاملين، تعمل الادارة على خلق مناخ عمل يؤدي الى تجارب ايجابية مع العملاء والاعضاء، يتم تقييم اداء القيادات الادارية لتحسين فاعلية القيادة، تمتلك الادارة مهارة تحفيز العاملين، تخلق الادارة بيئة تشجع على الابداع، يوجد تطبيق نظام لمساءلة الادارة في اعمالها.

4.2.2 معيار التخطيط الاستراتيجي

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاجابات عاملي الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التخطيط الاستراتيجي:

الجدول رقم (8.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عاملي الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التخطيط الاستراتيجي.

| الرقم | معيار التخطيط الاستراتيجي | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|------------|
| 1. | يوجد معرفة من قبل العاملين برسالة الغرفة | 4.46 | 0.70 | 89.2% | مرتفعة جدا |
| 2. | تقوم الغرفة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة | 4.17 | 0.62 | 83.5% | مرتفعة |
| 3. | تقوم الغرفة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل | 4.15 | 0.67 | 83.1% | مرتفعة |
| 4. | تشارك وحدتك في اعداد اهداف | 4.15 | 0.78 | 83.1% | مرتفعة |

| | | | | الخطة قصيرة الاجل | |
|--------|-------|------|------|---|----|
| مرتفعة | 80.0% | 0.74 | 4.00 | يتم توضيح سياسات الخطة التي تتبعها الغرفة لجميع العاملين | 5. |
| مرتفعة | 78.5% | 0.74 | 3.92 | تقوم الغرفة بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة | 6. |
| مرتفعة | 78.5% | 0.93 | 3.92 | تلتزم الغرفة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المخطط لها | 7. |
| مرتفعة | 82.3% | 0.46 | 4.11 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة البحث التي تقيس معيار التخطيط الاستراتيجي مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.11) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.46) بوزن نسبي (82.3%)، مما يدل على أن درجة معيار التخطيط الاستراتيجي مرتفعة.

ومن خلال آراء العاملين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يوجد معرفة من قبل العاملين برسالة الغرفة، تقوم الغرفة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة، تقوم الغرفة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل، تشارك وحدتك في اعداد اهداف الخطة قصيرة الاجل، يتم توضيح سياسات الخطة التي تتبعها الغرفة لجميع العاملين، تقوم الغرفة بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة، تلتزم الغرفة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المخطط لها.

4.2.3 معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاجابات عملي الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة:

الجدول رقم(9.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عاملي الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة.

| الرقم | معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|------------|
| .1 | تعتمد الغرفة في تخزين بياناتها على انظمة موثوقة يمكن الاعتماد عليها | 4.71 | 0.54 | 94.2% | مرتفعة جدا |
| .2 | يتم التأكد من جمع المعلومات المناسبة حول القطاعات عند وضع خطة الغرفة | 4.52 | 0.61 | 90.4% | مرتفعة جدا |
| .3 | يتم تطوير نظم المعلومات في الغرفة كلما دعت الحاجة | 4.35 | 0.79 | 86.9% | مرتفعة جدا |
| .4 | تستخدم الغرفة وسائل التواصل الاجتماعي في جمع معلوماتها | 4.27 | 0.74 | 85.4% | مرتفعة جدا |
| .5 | يتم تسهيل وصول العاملين وذوي العلاقة الى المعلومات التي تساعدهم في اداء اعمالهم بكفاءة | 4.27 | 0.82 | 85.4% | مرتفعة جدا |
| .6 | يتم جمع المعلومات حول القطاعات المختلفة بصورة دورية | 4.23 | 0.76 | 84.6% | مرتفعة جدا |
| .7 | يوجد الية لتقييم اداء الغرفة سنويا | 4.13 | 0.84 | 82.7% | مرتفعة |
| .8 | يتم تحليل وتدقيق جميع المعلومات قبل تخزينها في النظام | 4.08 | 0.81 | 81.5% | مرتفعة |
| .9 | يوجد نظام فعال لإدارة المعرفة في الغرفة | 4.04 | 0.86 | 80.8% | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 4.29 | 0.56 | 85.8% | مرتفعة جدا |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة البحث التي تقيس معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة جدا ، حيث بلغ

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.29) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.56) بوزن نسبي (85.8%)، مما يدل على أن درجة معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا.

ومن خلال آراء العاملين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تعتمد الغرفة في تخزين بياناتها على أنظمة موثوقة يمكن الاعتماد عليها، يتم التأكد من جمع المعلومات المناسبة حول القطاعات عند وضع خطة الغرفة، يتم تطوير نظم المعلومات في الغرفة كلما دعت الحاجة، تستخدم الغرفة وسائل التواصل الاجتماعي في جمع معلوماتها، يتم تسهيل وصول العاملين وذوي العلاقة إلى المعلومات التي تساعد في أداء أعمالهم بكفاءة، يتم جمع المعلومات حول القطاعات المختلفة بصورة دورية، يوجد آلية لتقييم أداء الغرفة سنويا، يتم تحليل وتدقيق جميع المعلومات قبل تخزينها في النظام، يوجد نظام فعال لإدارة المعرفة في الغرفة.

4.2.4 معيار التركيز على الموارد البشرية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عاملي الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التركيز على الموارد البشرية:

الجدول رقم (10.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عاملي الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التركيز على الموارد البشرية.

| الرقم | معيار التركيز على الموارد البشرية | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|------------|
| 1. | تتوفر معايير الامن والسلامة العامة لعاملي الغرفة | 4.42 | 0.67 | 88.5% | مرتفعة جدا |
| 2. | أرى ان الغرفة تدعم العمل الجماعي وتشجع العمل كفريق | 4.19 | 0.77 | 83.8% | مرتفعة |
| 3. | يتم تقييم ادائي بناء على مقاييس محددة | 4.04 | 0.79 | 80.8% | مرتفعة |
| 4. | يتم الاخذ برأيي واقتراحاتي في وضع | 4.04 | 0.82 | 80.8% | مرتفعة |

| | | | | | |
|--------|-------|------|------|---|----|
| | | | | سياسات الغرفة بما يتعلق بأعمالها | |
| مرتفعة | 77.7% | 0.88 | 3.88 | اقوم بالمساهمة في تطوير سياسات وخطط الموارد البشرية | 5. |
| مرتفعة | 70.0% | 1.06 | 3.50 | تقدم الغرفة حوافزا للعاملين المتميزين | 6. |
| متوسطة | 58.8% | 1.14 | 2.94 | أرى ان نظام الاجور والحوافز عادل نظرا للجهد المبذول | 7. |
| مرتفعة | 77.2% | 0.57 | 3.86 | الدرجة الكلية | |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة البحث التي تقيس معيار التركيز على الموارد البشرية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.86) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57) بوزن نسبي (77.2%)، مما يدل على أن درجة معيار التركيز على الموارد البشرية مرتفعة.

ومن خلال آراء العاملين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: تتوفر معايير الامن والسلامة العامة لعاملي الغرفة، تدعم الغرفة العمل الجماعي وتشجع العمل كفريق، يتم تقييم اداء العاملين بناء على مقاييس محددة، يتم الاخذ برأي العاملين واقتراحاتهم في وضع سياسات الغرفة بما يتعلق بأعمالهم، يقوم العاملون بالمساهمة في تطوير سياسات وخطط الموارد البشرية، تقدم الغرفة حوافزا للعاملين المتميزين.

4.2.5 معيار التركيز على العمليات

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عاملي الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التركيز على العمليات:

الجدول رقم (11.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات عاملي الغرف التجارية نحو الفقرات والدرجة الكلية لمعيار التركيز على العمليات.

| الرقم | معيار التركيز على العمليات | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|-------|--|---------------|-------------------|--------------|------------|
| 1. | يتم استخدام التكنولوجيا في تصميم العمليات الداخلية للغرفة | 4.40 | 0.60 | 88.1% | مرتفعة جدا |
| 2. | اجراءات العمل واضحة وموصوفة بشكل دقيق للعاملين | 4.31 | 0.61 | 86.2% | مرتفعة جدا |
| 3. | تحرص الغرفة على استثمار كافة الموارد المتاحة بالشكل الامثل في انجاز اعمالها الداخلية | 4.21 | 0.67 | 84.2% | مرتفعة جدا |
| 4. | يتم استخدام اليات محددة لتقديم التقارير من العاملين الى المدراء | 4.15 | 0.70 | 83.1% | مرتفعة |
| 5. | تتسم العمليات الداخلية في الغرفة بالسلاسة | 4.13 | 0.69 | 82.7% | مرتفعة |
| 6. | تعمل الادارة على توفير كافة المواد اللازمة للتحسين والتطوير المستمر في انظمتها | 4.13 | 0.71 | 82.7% | مرتفعة |
| 7. | تعتمد الغرفة على التغذية الراجعة في عمل الاجراءات التصحيحية | 4.10 | 0.69 | 81.9% | مرتفعة |
| 8. | يتم تصميم انظمة العمليات الداخلية بمرونة تساعد على التطور | 4.10 | 0.75 | 81.9% | مرتفعة |
| 9. | تحرص الغرفة على تقليل تكلفة تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها | 4.10 | 0.82 | 81.9% | مرتفعة |
| 10. | يتم مراجعة نظام ادارة العمليات من حيث فعاليتها | 3.98 | 0.73 | 79.6% | مرتفعة |
| 11. | يتم تطبيق معايير ادارة الجودة في ادارة العمليات | 3.85 | 0.87 | 76.9% | مرتفعة |
| | الدرجة الكلية | 4.13 | 0.50 | 82.7% | مرتفعة |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة البحث التي تقيس معيار التركيز على العمليات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.13) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.5) بوزن نسبي (82.7%)، مما يدل على أن درجة معيار التركيز على العمليات مرتفعة.

ومن خلال آراء العاملين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: يتم استخدام التكنولوجيا في تصميم العمليات الداخلية للغرفة، اجراءات العمل واضحة وموصوفة بشكل دقيق للعاملين، تحرص الغرفة على استثمار كافة الموارد المتاحة بالشكل الامثل في انجاز اعمالها الداخلية، يتم استخدام اليات محددة لتقديم التقارير من العاملين الى المدراء، تتسم العمليات الداخلية في الغرفة بالسلاسة، تعمل الادارة على توفير كافة المواد اللازمة للتحسين والتطوير المستمر في انظمتها، تعتمد الغرفة على التغذية الراجعة في عمل الاجراءات التصحيحية، يتم تصميم انظمة العمليات الداخلية بمرونة تساعد على التطور، تحرص الغرفة على تقليل تكلفة تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها، يتم مراجعة نظام ادارة العمليات من حيث فعاليتها، يتم تطبيق معايير ادارة الجودة في ادارة العمليات.

4.2.6 ملخص الدرجات الكلية

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للدرجات الكلية لمعايير تميز الغرف التجارية حسب إجابات عاملي الغرف التجارية:
الجدول رقم(12.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للدرجات الكلية لمعايير تميز الغرف التجارية حسب إجابات عاملي الغرف التجارية.

| المعيار | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|--------------------------------|---------------|-------------------|--------------|------------|
| معيار القيادة | 3.88 | 0.66 | 77.5% | مرتفعة |
| التخطيط الاستراتيجي | 4.11 | 0.46 | 82.3% | مرتفعة |
| القياس والتحليل وادارة المعرفة | 4.29 | 0.56 | 85.8% | مرتفعة جدا |
| التركيز على الموارد البشرية | 3.86 | 0.57 | 77.2% | مرتفعة |
| التركيز على العمليات | 4.13 | 0.50 | 82.7% | مرتفعة |
| الدرجة الكلية | 4.08 | 0.42 | 81.6% | مرتفعة |

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمعايير تميز الغرف التجارية حسب إجابات عاملي الغرف التجارية مرتفعة بوسط حسابي(4.08) ووزن نسبي مقداره(81.6%). وكانت أعلى الدرجات

درجة معيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة بوسط حسابي مقداره (4.29)، يليها درجة التركيز على العمليات بوسط حسابي مقداره (4.13)، ثم التخطيط الاستراتيجي بوسط حسابي مقداره (4.11)، يليها معيار القيادة بوسط حسابي مقداره (3.88) وأخيرا درجة التركيز على الموارد البشرية بوسط حسابي مقداره (3.86).

4.3 أسئلة البحث:

4.3.1 السؤال الرئيس: ما درجة التميز في الغرف التجارية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية بالاستناد الى معايير نموذج بالدرج المعدلة؟

الجدول التالي يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي والوزن النسبي للدرجة الكلية التي تقيس درجة التميز في الغرف التجارية الفلسطينية في الجنوب بالاستناد الى معايير نموذج بالدرج المعدلة:

الجدول رقم (13.4): الوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي والوزن النسبي الكلي لدرجة التميز في الغرف التجارية الفلسطينية في الجنوب بالاستناد الى معايير نموذج بالدرج المعدلة.

| المستوى | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | درجة التميز في الغرف التجارية الفلسطينية في الجنوب بالاستناد الى معايير نموذج بالدرج المعدلة |
|---------|--------------|-------------------|---------------|--|
| مرتفعة | 82.6% | 0.40 | 4.13 | الدرجة الكلية |

يلاحظ من نتائج الجدول السابق بأن درجة التميز في الغرف التجارية الفلسطينية في الجنوب بالاستناد الى معايير نموذج بالدرج المعدلة مرتفعة بوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.40) حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية (82.6%)

4.3.2 الأسئلة الفرعية:

4.3.2.1 درجة التطبيق حسب المعيار

السؤال الأول: ما درجة تطبيق كل من (معيار القيادة ومعيار التخطيط الاستراتيجي ومعيار التركيز على العملاء ومعيار المعلومات والتحليل ومعيار التركيز على الموارد البشرية, ومعيار ادارة العمليات) في كل غرفة على حدة؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية لدرجات تطبيق معايير التميز في الغرف التجارية الأربعة المدروسة:

الجدول رقم(14.4): الأوساط الحسابية الكلية لدرجات تطبيق معايير التميز في الغرف التجارية الأربعة المدروسة.

| المجموع | غرفة تجارة وصناعة بيت لحم | غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل | غرفة تجارة وصناعة الخليل | غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل | المعيار/ الغرفة التجارية |
|---------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 4.02 | 4.14 | 4.47 | 3.52 | 4.24 | معيار القيادة |
| 4.18 | 4.30 | 4.49 | 3.89 | 4.23 | التخطيط الاستراتيجي |
| 4.31 | 4.29 | 4.44 | 4.25 | 4.31 | القياس والتحليل وإدارة المعرفة |
| 3.97 | 4.07 | 4.24 | 3.73 | 4.02 | التركيز على الموارد البشرية |
| 4.11 | 4.29 | 4.19 | 3.94 | 4.11 | التركيز على العمليات |
| 4.13 | 4.23 | 4.37 | 3.91 | 4.16 | درجة التميز الكلية |

من نتائج الجدول السابق يتضح بأنه فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل, تبين بأن درجة تطبيق القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.31), درجة تطبيق معيار القيادة مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.24), درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.23), درجة تطبيق التركيز على العمليات مرتفعة بوسط حسابي(4.11), ودرجة تطبيق التركيز على الموارد البشرية مرتفعة بوسط حسابي(4.02).

اما ما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة الخليل, تبين بأن درجة تطبيق القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.25), درجة تطبيق التركيز على العمليات مرتفعة بوسط حسابي(3.94), درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة بوسط حسابي(3.89), درجة تطبيق التركيز على الموارد البشرية مرتفعة بوسط حسابي(3.73), درجة تطبيق معيار القيادة مرتفعة بوسط حسابي(3.52).

اما نتائج غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل, فكانت: درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.49), درجة تطبيق معيار القيادة مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.47), درجة تطبيق القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.44), درجة تطبيق التركيز على الموارد البشرية مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.24), درجة تطبيق التركيز على العمليات مرتفعة بوسط حسابي(4.19).

وأخيرا فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة بيت لحم, تبين بأن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.3), درجة تطبيق القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.29), ودرجة تطبيق التركيز على العمليات مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.29), درجة تطبيق معيار القيادة مرتفعة بوسط حسابي(4.14), درجة تطبيق التركيز على الموارد البشرية مرتفعة بوسط حسابي(4.07).

4.3.2.2 درجة التطبيق حسب المعيار للغرف ككل

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق كل من المعايير (معيار القيادة ومعيار التخطيط الاستراتيجي ومعيار التركيز على العملاء ومعيار المعلومات والتحليل ومعيار التركيز على الموارد البشرية, ومعيار ادارة العمليات) في الغرف التجارية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية مجتمعة؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للدرجات الكلية لمعايير تميز الغرف التجارية في الغرف التجارية مجتمعة:

الجدول رقم(15.4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للدرجات الكلية لمعايير تميز الغرف التجارية في الغرف التجارية مجتمعة.

| المعيار | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المستوى |
|--------------------------------|---------------|-------------------|--------------|------------|
| معيار القيادة | 4.02 | 0.62 | 80.3% | مرتفعة |
| التخطيط الاستراتيجي | 4.18 | 0.43 | 83.6% | مرتفعة |
| القياس والتحليل وإدارة المعرفة | 4.31 | 0.48 | 86.3% | مرتفعة جدا |
| التركيز على الموارد البشرية | 3.97 | 0.54 | 79.5% | مرتفعة |
| التركيز على العمليات | 4.11 | 0.47 | 82.1% | مرتفعة |
| الدرجة الكلية | 4.13 | 0.40 | 82.7% | مرتفعة |

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لمعيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.31) وهي أعلى الدرجات, يليها درجة التخطيط الاستراتيجي وهي مرتفعة بوسط حسابي(4.18), يليها درجة التركيز على العمليات وهي مرتفعة بوسط حسابي(4.11), ثم درجة معيار القيادة وهي مرتفعة بوسط حسابي(4.02), وأخيرا درجة التركيز على الموارد البشرية وهي مرتفعة بوسط حسابي(3.97).

4.3.3 المقارنات الإحصائية:

4.3.3.1 السؤال الأول: هل يوجد فروق في تطبيق كل معيار من المعايير: (معيار القيادة ومعيار التخطيط الاستراتيجي ومعيار المعلومات والتحليل ومعيار التركيز على الموارد البشرية ومعيار ادارة العمليات) بين الغرفة التجارية في بيت لحم والخليل وشمال الخليل وجنوب الخليل؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية لدرجات تطبيق معايير التميز الستة حسب الغرف التجارية الأربعة المدروسة:

الجدول رقم(16.4) الأوساط الحسابية الكلية لدرجات تطبيق معايير التميز في الغرف التجارية الأربعة المدروسة.

| المجموع | غرفة تجارة وصناعة بيت لحم | غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل | غرفة تجارة وصناعة الخليل | غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل | المعيار/ الغرفة التجارية |
|---------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------------|
| 4.02 | 4.14 | 4.47 | 3.52 | 4.24 | معيار القيادة |
| 4.18 | 4.30 | 4.49 | 3.89 | 4.23 | التخطيط الاستراتيجي |
| 4.31 | 4.29 | 4.44 | 4.25 | 4.31 | القياس والتحليل وإدارة المعرفة |
| 3.97 | 4.07 | 4.24 | 3.73 | 4.02 | التركيز على الموارد البشرية |
| 4.11 | 4.29 | 4.19 | 3.94 | 4.11 | التركيز على العمليات |
| 4.13 | 4.23 | 4.37 | 3.91 | 4.16 | درجة التميز الكلية |

من نتائج الجدول السابق يتضح بأنه يوجد فروق في تطبيق معيار القيادة بين الغرف التجارية الأربعة، حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.47)، وكذلك درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.24)، في حين أن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم كانت مرتفعة بوسط حسابي(4.14)، درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة بوسط حسابي(3.52).

فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي يتضح بأنه يوجد فروق في التطبيق بين الغرف التجارية الأربعة، حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.49)، ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة جدا أيضا بوسط حسابي(4.3)، كذلك تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.23)، أما في غرفة تجارة وصناعة الخليل تبين بأن درجة التطبيق مرتفعة بوسط حسابي(3.89).

فيما يتعلق بالقياس والتحليل وإدارة المعرفة, لم يتضح وجود فروق في التطبيق بين الغرف التجارية, حيث تبين بأن درجة التطبيق مرتفعة جدا في جميع الغرف التجارية, حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.44), ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.31), كذلك درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.29), ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.25).

فيما يتعلق بالتركيز على الموارد البشرية, يتضح بأنه يوجد فروق في التطبيق بين الغرف التجارية, حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.24), بينما كانت درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة بوسط حسابي(4.07), ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل مرتفعة بوسط حسابي(4.02), كما أن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة بوسط حسابي(3.73).

وفيما يتعلق بالتركيز على العمليات, يتضح بأنه يوجد فروق في التطبيق بين الغرف التجارية, حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة جدا بوسط حسابي(4.29), بينما كانت درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة بوسط حسابي(4.19), وكذلك درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل مرتفعة بوسط حسابي(4.11), كما كانت درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة بوسط حسابي(3.94).

4.3.3.2 هل يوجد فروق في المجموع الكلي لمعايير بالدرج مجتمعة بين الغرف لكل غرفة من

الغرف التجارية(بيت لحم والخليل وشمال الخليل وجنوب الخليل)؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لمعايير بالدرج
مجتمعة لكل غرفة من الغرف التجارية:

الجدول رقم (17.4) الأوساط الحسابية الكلية لمعايير بالدرج مجتمعاً لكل غرفة من الغرف التجارية.

| المستوى | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المعيار/ الغرفة التجارية |
|-------------|--------------|-------------------|---------------|-------------------------------|
| مرتفعة | 83.2% | 0.27 | 4.16 | غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل |
| مرتفعة | 78.2% | 0.36 | 3.91 | غرفة تجارة وصناعة الخليل |
| مرتفعة جداً | 87.5% | 0.36 | 4.37 | غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل |
| مرتفعة جداً | 84.5% | 0.44 | 4.23 | غرفة تجارة وصناعة بيت لحم |
| مرتفعة | 82.7% | 0.40 | 4.13 | درجة التميز الكلية |

من نتائج الجدول السابق يتضح بأنه يوجد فروق في متوسطات درجات تطبيق معايير بالدرج مجتمعاً بين الغرف التجارية الأربعة، حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.37)، وكذلك درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة جداً بوسط حسابي (4.23)، في حين أن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل كانت مرتفعة بوسط حسابي (4.16)، ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة بوسط حسابي (3.91).

4.3.3.3 هل يوجد فروق بين المستجيبين من أعضاء مجلس الإدارة وبين العاملين في كل

غرفة على حدة؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية لمعايير بالدرج مجتمعة لكل غرفة من الغرف التجارية:

الجدول رقم(18.4) الأوساط الحسابية الكلية لمعايير بالدرج مجتمعة لكل غرفة من الغرف التجارية.

| درجة التميز الكلية | التركيز على العمليات | التركيز على الموارد البشرية | القياس والتحليل وإدارة المعرفة | التخطيط الاستراتيجي | معايير القيادة | نوع المبحوث | الغرفة التجارية |
|--------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------------|---------------------|----------------|-------------|-----------------|
| 4.23 | 4.08 | 4.16 | 4.39 | 4.35 | 4.40 | رئيس/عضو | غرفة تجارة |
| 4.10 | 4.12 | 3.90 | 4.25 | 4.13 | 4.11 | موظف | وصناعة |
| 4.16 | 4.11 | 4.02 | 4.31 | 4.23 | 4.24 | المجموع | جنوب الخليل |
| 3.96 | 3.81 | 3.82 | 4.32 | 4.05 | 3.74 | رئيس/عضو | غرفة تجارة |
| 3.87 | 4.02 | 3.66 | 4.21 | 3.79 | 3.38 | موظف | وصناعة |
| 3.91 | 3.94 | 3.73 | 4.25 | 3.89 | 3.52 | المجموع | الخليل |
| 4.44 | 4.22 | 4.56 | 4.44 | 4.37 | 4.47 | رئيس/عضو | غرفة تجارة |
| 4.31 | 4.15 | 3.96 | 4.44 | 4.59 | 4.48 | موظف | وصناعة |
| 4.37 | 4.19 | 4.24 | 4.44 | 4.49 | 4.47 | المجموع | شمال الخليل |
| 4.28 | 4.29 | 4.09 | 4.25 | 4.40 | 4.39 | رئيس/عضو | غرفة تجارة |
| 4.19 | 4.30 | 4.06 | 4.31 | 4.21 | 3.95 | موظف | وصناعة بيت لحم |
| 4.23 | 4.29 | 4.07 | 4.29 | 4.30 | 4.14 | المجموع | |
| 4.20 | 4.07 | 4.12 | 4.35 | 4.27 | 4.20 | رئيس/عضو | المجموع |
| 4.08 | 4.13 | 3.86 | 4.29 | 4.11 | 3.88 | موظف | |
| 4.13 | 4.11 | 3.97 | 4.31 | 4.18 | 4.02 | المجموع | |

وبشكل عام كما هو ملاحظ في الجدول السابق فإنه يوجد فروق بين مجموع اجابات المبحوثين، فكان مجموع متوسط اجابات رؤساء واعضاء مجالس الغرف لجميع المعايير مرتفعة جدا بمتوسط مقداره (4.20)، بينما كان متوسط مجموع متوسط اجابات العاملين مرتفعة وتساوي (4.08).

فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل، يتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو معيار القيادة كانت لصالح الأعضاء بوسط حسابي مرتفع جدا مقداره (4.4) مقابل العاملين بوسط حسابي مرتفع مقداره (4.11). كما يتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي كانت لصالح الأعضاء بوسط حسابي مرتفع جدا مقداره (4.35) مقابل العاملين بوسط حسابي مرتفع مقداره (4.13). كما يتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو درجة التميز الكلية كانت لصالح الأعضاء بوسط حسابي مرتفع جدا مقداره (4.23) مقابل العاملين بوسط حسابي مرتفع مقداره (4.1). من ناحية أخرى يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو القياس والتحليل وإدارة المعرفة حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا مقداره (4.39) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا بوسط حسابي مقداره (4.25). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على الموارد البشرية حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع مقداره (4.16) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.9). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على العمليات حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع مقداره (4.08) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع بوسط حسابي مقداره (4.12).

فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة الخليل، يتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو معيار القيادة كانت لصالح الأعضاء بوسط حسابي مرتفع مقداره (3.74) مقابل العاملين بوسط حسابي متوسط مقداره (3.38). من ناحية أخرى، يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع مقداره (4.05) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.79). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو القياس والتحليل وإدارة المعرفة حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا مقداره (4.32) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا بوسط حسابي مقداره (4.21). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على الموارد البشرية حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع مقداره (3.82) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.66). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على العمليات

حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع مقداره (3.81) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع بوسط حسابي مقداره (4.02). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو درجة التميز الكلية حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع مقداره (3.96) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع بوسط حسابي مقداره (3.87).

فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة شمال الخليل، يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو معيار القيادة حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا مقداره (4.47) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا بوسط حسابي مقداره (4.48). كما يتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على الموارد البشرية كانت لصالح الأعضاء بوسط حسابي مرتفع جدا مقداره (4.56) مقابل العاملين بوسط حسابي مرتفع مقداره (3.96). كما يتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على العمليات كانت لصالح الأعضاء بوسط حسابي مرتفع جدا مقداره (4.22) مقابل العاملين بوسط حسابي مرتفع مقداره (4.15). من ناحية أخرى، يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا مقداره (4.37) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا بوسط حسابي مقداره (4.59). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو القياس والتحليل وإدارة المعرفة حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا مقداره (4.44) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا بوسط حسابي مقداره (4.44). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو درجة التميز الكلية حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا مقداره (4.44) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا بوسط حسابي مقداره (4.31).

فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة بيت لحم، يتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو معيار القيادة كانت لصالح الأعضاء بوسط حسابي مرتفع جدا مقداره (4.39) مقابل العاملين بوسط حسابي مرتفع مقداره (3.95). كما يتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو درجة التميز الكلية كانت لصالح الأعضاء بوسط حسابي مرتفع جدا مقداره (4.28) مقابل العاملين بوسط حسابي مرتفع مقداره (4.19). من ناحية أخرى، يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التخطيط

الاستراتيجي حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا مقداره(4.4) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا بوسط حسابي مقداره (4.21). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو القياس والتحليل وإدارة المعرفة حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا مقداره(4.25) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا بوسط حسابي مقداره (4.31). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على الموارد البشرية حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع مقداره(4.09) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع بوسط حسابي مقداره (4.06). كما يتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على العمليات حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا مقداره(4.29) ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا بوسط حسابي مقداره (4.3).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

بعد إجراء هذا البحث والذي هدف إلى دراسة وقياس تميز الغرف التجارية في جنوب الضفة الغربية بالاستناد الى معايير بالدرج المعدلة, خلصت الباحثة الى عدة استنتاجات, وتم من خلال البحث الاجابة على اسئلة البحث, وتم تفصيل ذلك كما يلي:

5.1 معايير تميز الغرف التجارية:

اولا: حسب آراء رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية:

بينت الدراسة أن درجة معيار القيادة مرتفعة جدا. كما تبين بأن رؤية الغرف تم وضعها باتفاق من قبل مجلس الادارة، ويتم تطبيق نظام للمساءلة المالية بفعالية، تعمل الادارة على نشر رسالة ورؤية الغرف ليطلع عليها العاملون بالغرف واصحاب المصالح، وتخلق بيئة عمل تشجع الابداع، كما يتم تطبيق نظام لمساءلة الادارة في اعمالها، وتهتم الادارة برصد الاثار السلبية التي قد تنتج عن اعمال

الغرف على المجتمع، ويتم تقييم اداء القيادات الادارية لتحسين فاعلية القيادة، ويتم اختيار اعضاء مجلس الادارة وفق معايير محددة.

كما اوضحت الدراسة بأن درجة معيار التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جدا، حيث تبين بأن الخطة الاستراتيجية توضع باتفاق من قبل مجلس الادارة، وان اهداف الخطة الاستراتيجية مرتبطة برؤية الغرف، ويتم تطوير سياسات الخطة بحيث تكون متسقة مع رسالة الغرف ورؤيتها وقيمها، كما تقوم الغرف بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل، ويوجد معرفة من قبل العاملين برسالة الغرف، وتقوم الغرف بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة، كما تلتزم الغرف بالموازنة السنوية المعدة للخطة، فتشارك كل وحدة في الغرف في اعداد اهدافها قصيرة الاجل، وتلتزم الغرف بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المخطط لها، وتضع الغرف اهدافا مرحلية (اقل من سنة) قابلة للقياس، ويتم اعتماد مقاييس الاداء لمتابعة نسبة الانجاز في خطط الاعمال.

اما درجة معيار القياس والتحليل وادارة المعرفة فكانت ايضا مرتفعة جدا، حيث اوضحت الدراسة أن الغرف تعتمد في تخزين بياناتها على انظمة موثوقة يمكن الاعتماد عليها، ويتم تطويرها في الغرف كلما دعت الحاجة، كما يتم عمل مقارنة لنتائج الاداء الحالية مع نتائج الاداء في المراحل السابقة، ويتم استخدام المعرفة المتراكمة في عمليات الغرف كالتخطيط الاستراتيجي، ويوجد نظام فعال لإدارة المعرفة في الغرف، تستخدم الغرف علامات مرجعية لتحديد الاهداف التي تطمح للوصول اليها، ويوجد الية لتقييم اداء الغرف سنويا من خلال معايير محددة تضعها الغرف لقياس اداء المنظمة الاداري.

وبالنسبة لدرجة معيار التركيز على الموارد البشرية فقد كانت مرتفعة, حيث تبين بأن العاملين يتم اختيارهم بعناية لكي يكونوا مؤهلين للقيام بوظائفهم، ويتم توضيح مقاييس اداء العمل لهم من قبل الغرفة، وان برامج التدريب والتطوير في الغرف تطل كافة المستويات الإدارية في الغرف، كما تقوم الغرف بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل تنفيذ الدورات التدريبية المختلفة، ويتم تحديد وتصنيف قدرات ومعارف الأفراد ومطابقتها مع احتياجات الغرف من الموارد البشرية، وتقوم الغرف بدعم العمل الجماعي وتشجع العمل كفريق، كما ان لدى الغرف نظام محدد لتحديد معاشات التقاعد والرعاية الصحية والامومة يتم الاشارة اليه في عقود العمل، وتوفر الغرف ثقافة تنظيمية تشجع على التميز، كما تتماشى الاجور مع سياسة واستراتيجية الغرف على المدى الطويل، يتم قياس رضى العاملين بشكل دوري، وتقوم الغرف بقياس معدل الدوران للعاملين.

واوضحت الدراسة أن درجة معيار التركيز على العمليات مرتفعة, حيث تبين بأنه يتم تطبيق معايير انظمة الصحة والسلامة والصحة المهنية في ادارة العمليات، وان اجراءات العمل واضحة وموصوفة بشكل دقيق للعاملين، كما تحرص الغرف على استثمار كافة الموارد المتاحة بالشكل الامثل في انجاز اعمالها الداخلية، وتحرص على تقليل تكلفة تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها، فيتم اعتماد التخطيط المفصل لعمليات تقديم الخدمة، ويتم مراجعة نظام ادارة العمليات من حيث فعاليتها، ويوجد في الهيكل التنظيمي للغرفة قسم خاص بتوكيد الجودة.

اما بالنسبة للدرجة الكلية لمعايير تميز الغرف التجارية حسب إجابات رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية فقد كانت مرتفعة جدا. وكانت أعلى الدرجات درجة معيار القياس والتحليل وادارة

المعرفة, يليها درجة التخطيط الاستراتيجي, ثم معيار القيادة, يليها التركيز على الموارد البشرية وأخيرا درجة التركيز على العمليات .

ثانيا: حسب آراء عاملي الغرف التجارية:

تبين من خلال الدراسة أن درجة معيار القيادة مرتفعة, حيث تبين بأن الادارة تعمل على نشر رسالة ورؤية الغرف ليطلع عليها العاملون بالغرف واصحاب المصالح, وانها تلتزم بالسلوكيات الاخلاقية العامة, كما تقوم بسماع الافكار الجديدة من العاملين, وتعمل على خلق مناخ عمل يؤدي الى تجارب ايجابية مع العملاء والاعضاء, كما يتم تقييم اداء القيادات الادارية لتحسين فاعلية القيادة, وتمتلك الادارة مهارة تحفيز العاملين, ووتخلق الادارة بيئة تشجع على الابداع, ويوجد تطبيق نظام لمساءلة الادارة في اعمالها.

تبين بأن درجة معيار التخطيط الاستراتيجي مرتفعة, حيث خلص البحث الى وجود معرفة من قبل العاملين برسالة الغرف, وتقوم الغرف بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة, وتقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل. وتشارك كل وحدة في اعداد اهدافها قصيرة الاجل في الخطة, ويتم توضيح سياسات الخطة التي تتبعها الغرف لجميع العاملين, وتقوم الغرف بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة, كما تلتزم الغرف بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المخطط لها.

بالنسبة الى درجة معيار القياس والتحليل وادارة المعرفة فكانت مرتفعة جدا, حيث تبين بأن الغرف تعتمد في تخزين بياناتها على انظمة موثوقة يمكن الاعتماد عليها, وانه يتم التأكد من جمع

المعلومات المناسبة حول القطاعات عند وضع خطة الغرف، ويتم تطوير نظم المعلومات في الغرف كلما دعت الحاجة، وتستخدم الغرف وسائل التواصل الاجتماعي في جمع معلوماتها، كما يتم تسهيل وصول العاملين وذوي العلاقة الى المعلومات التي تساعدهم في اداء اعمالهم بكفاءة، ويتم جمع المعلومات حول القطاعات المختلفة بصورة دورية. كما تبين بانه يوجد نظام فعال لإدارة المعرفة في الغرف فيتم تحليل وتدقيق جميع المعلومات قبل تخزينها في النظام، كما يوجد الية لتقييم اداء الغرف سنويا.

وبينت الدراسة ان درجة التركيز على الموارد البشرية مرتفعة، فتبين انه تتوفر معايير الامن والسلامة العامة لعاملي الغرف، وان الغرف تدعم العمل الجماعي وتشجع العمل كفريق، ويتم تقييم اداء العاملين بناء على مقاييس محددة، يتم الاخذ برأيهم واقتراحاتهم في وضع سياسات الغرف بما يتعلق بأعمالهم، كما يقومون بالمساهمة في تطوير سياسات وخطط الموارد البشرية، وتقدم الغرف حوافزا للعاملين المتميزين.

اما درجة معيار التركيز على العمليات فتبين انها مرتفعة، حيث ان اجراءات العمل واضحة وموصوفة بشكل دقيق للعاملين، ويتم استخدام التكنولوجيا في تصميم العمليات الداخلية للغرفة، كما تحرص الغرف على استثمار كافة الموارد المتاحة بالشكل الامثل في انجاز اعمالها الداخلية، ويتم استخدام اليات محددة لتقديم التقارير من العاملين الى المدراء. وتتسم العمليات الداخلية في الغرف بالسلاسة، وتعمل الادارة على توفير كافة المواد اللازمة للتحسين والتطوير المستمر في انظمتها، كما تعتمد الغرف على التغذية الراجعة في عمل الاجراءات التصحيحية، ويتم تصميم انظمة العمليات الداخلية بمرونة تساعدها على التطور، وتحرص الغرف على تقليل تكلفة تقديم الخدمات

بما لا يؤثر على جودتها، ويتم مراجعة نظام ادارة العمليات من حيث فعاليتها، وتطبيق معايير ادارة الجودة في ادارة العمليات.

كما اتضح بأن الدرجة الكلية لمعايير تميز الغرف التجارية حسب إجابات عاملي الغرف التجارية مرتفعة. وكانت أعلى الدرجات درجة معيار القياس والتحليل وادارة المعرفة, يليها درجة التركيز على العمليات, ثم التخطيط الاستراتيجي, يليها معيار القيادة وأخيرا درجة التركيز على الموارد البشرية.

5.2 أسئلة البحث:

1.2.5 السؤال الرئيس: ما درجة التميز في الغرف التجارية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية

بالاستناد الى معايير نموذج بالدرج المعدلة؟

تبين بأن درجة التميز في الغرف التجارية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية بالاستناد الى معايير نموذج بالدرج المعدلة مرتفعة.

5.2.2 الأسئلة الفرعية:

5.2.2.1 درجة التطبيق حسب المعيار

السؤال الأول: ما درجة تطبيق كل من (معيار القيادة ومعيار التخطيط الاستراتيجي ومعيار المعلومات والتحليل ومعيار التركيز على الموارد البشرية, ومعيار ادارة العمليات) في كل غرفة على حدة؟

تبين بأنه فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل, تبين بأن درجة تطبيق القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا, درجة تطبيق معيار القيادة مرتفعة جدا, درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جدا, درجة تطبيق التركيز على العمليات مرتفعة, ودرجة تطبيق التركيز على الموارد البشرية مرتفعة.

فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة الخليل, تبين بأن درجة تطبيق القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا, درجة تطبيق التركيز على العمليات مرتفعة, درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة, درجة تطبيق التركيز على الموارد البشرية مرتفعة, درجة تطبيق معيار القيادة مرتفعة.

فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة شمال الخليل, تبين بأن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جدا, درجة تطبيق معيار القيادة مرتفعة جدا, درجة تطبيق القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا, درجة تطبيق التركيز على الموارد البشرية مرتفعة جدا, درجة تطبيق التركيز على العمليات مرتفعة.

وأخيرا فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة بيت لحم, تبين بأن درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي مرتفعة جدا, درجة تطبيق القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا, ودرجة تطبيق التركيز على العمليات مرتفعة جدا, درجة تطبيق معيار القيادة مرتفعة, درجة تطبيق التركيز على الموارد البشرية مرتفعة.

5.2.2.2 درجة التطبيق حسب المعيار للغرف ككل

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق كل من المعايير (معيار القيادة ومعيار التخطيط الاستراتيجي ومعيار المعلومات والتحليل ومعيار التركيز على الموارد البشرية, ومعيار ادارة العمليات) في الغرف التجارية الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية مجتمعة؟

تبين بأن الدرجة الكلية لمعيار القياس والتحليل وإدارة المعرفة مرتفعة جدا وهي أعلى الدرجات, يليها درجة التخطيط الاستراتيجي وهي مرتفعة, يليها درجة التركيز على العمليات وهي مرتفعة, ثم درجة معيار القيادة وهي مرتفعة, وأخيرا درجة التركيز على الموارد البشرية وهي مرتفعة.

5.2.2.3 المقارنات الإحصائية:

السؤال الأول: هل يوجد فروق في تطبيق كل معيار من المعايير (معيار القيادة ومعيار التخطيط الاستراتيجي ومعيار المعلومات والتحليل ومعيار التركيز على الموارد البشرية ومعيار ادارة العمليات) بين الغرف التجارية في بيت لحم والخليل وشمال الخليل وجنوب الخليل؟

تبين بأنه يوجد فروق في تطبيق معيار القيادة بين الغرف التجارية الأربعة, حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة جدا, وكذلك درجة التطبيق في غرفة تجارة

وصناعة جنوب الخليل مرتفعة جدا, في حين أن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم كانت مرتفعة, ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة.

فيما يتعلق بالنتخطيط الاستراتيجي تبين بأنه يوجد فروق في التطبيق بين الغرف التجارية الأربعة, حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة جدا, ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة جدا أيضا, كذلك تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل مرتفعة جدا, أما في غرفة تجارة وصناعة الخليل تبين بأن درجة التطبيق مرتفعة.

فيما يتعلق بالقياس والتحليل وإدارة المعرفة, لم يتضح وجود فروق في التطبيق بين الغرف التجارية, حيث تبين بأن درجة التطبيق مرتفعة جدا في جميع الغرف التجارية, فدرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة جدا, ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل مرتفعة جدا, كذلك درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة جدا, ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة جدا.

فيما يتعلق بالتركيز على الموارد البشرية, تبين بأنه يوجد فروق في التطبيق بين الغرف التجارية, حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة جدا, بينما كانت درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة, ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل مرتفعة, كما أن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة.

وفيما يتعلق بالتركيز على العمليات, تبين بأنه يوجد فروق في التطبيق بين الغرف التجارية, حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة جدا, بينما كانت درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة, وكذلك درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل مرتفعة, كما كانت درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة.

السؤال الثاني: هل يوجد فروق في المجموع الكلي لمعايير بالدرج مجتمعة بين الغرف لكل غرفة من الغرف التجارية(بيت لحم والخليل وشمال الخليل وجنوب الخليل)؟

بينت الدراسة بأنه يوجد فروق في متوسطات درجات تطبيق معايير بالدرج مجتمعة بين الغرف التجارية الأربعة, حيث تبين بأن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل مرتفعة جدا, وكذلك درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة جدا, في حين أن درجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل كانت مرتفعة, ودرجة التطبيق في غرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة.

السؤال الثالث: هل يوجد فروق بين المستجيبين من اعضاء مجلس الادارة وبين العاملين في كل غرفة على حدة؟

فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل, اتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو معيار القيادة كانت لصالح الأعضاء مرتفع جدا مقابل العاملين مرتفع. كما تبين بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي كانت لصالح الأعضاء مرتفع جدا مقابل العاملين مرتفع. وتبين بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو درجة التميز الكلية كانت لصالح الأعضاء

مرتفع جدا مقابل العاملين مرتفع. من ناحية أخرى تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو القياس والتحليل وإدارة المعرفة حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا. كما تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على الموارد البشرية حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع ومتوسط استجابات العاملين مرتفع. كما تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على العمليات حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع ومتوسط استجابات العاملين مرتفع.

فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة الخليل, اتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو معيار القيادة كانت لصالح الأعضاء مرتفع مقابل العاملين متوسط. من ناحية أخرى, اتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع ومتوسط استجابات العاملين مرتفع. كما تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو القياس والتحليل وإدارة المعرفة حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا. كما تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على الموارد البشرية حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع ومتوسط استجابات العاملين مرتفع. كما تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على العمليات حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع ومتوسط استجابات العاملين مرتفع. كما تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو درجة التميز الكلية حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع ومتوسط استجابات العاملين مرتفع.

فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة شمال الخليل، اتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو معيار القيادة حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا. كما تبين بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على الموارد البشرية كانت لصالح الأعضاء مرتفع جدا مقابل العاملين مرتفع. كما تبين بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على العمليات كانت لصالح الأعضاء مرتفع جدا مقابل العاملين مرتفع. من ناحية أخرى، اتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا. كما تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو القياس والتحليل وإدارة المعرفة حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا. كما تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو درجة التميز الكلية حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا.

فيما يتعلق بغرفة تجارة وصناعة بيت لحم، اتضح بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو معيار القيادة كانت لصالح الأعضاء مرتفع جدا مقابل العاملين مرتفع. كما تبين بأن الفروق في استجابات المبحوثين نحو درجة التميز الكلية كانت لصالح الأعضاء مرتفع جدا مقابل العاملين مرتفع. من ناحية أخرى، اتضح عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التخطيط الاستراتيجي حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا. كما تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو القياس والتحليل وإدارة المعرفة حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا. كما تبين عدم وجود

فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على الموارد البشرية حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع ومتوسط استجابات العاملين مرتفع. كما تبين عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو التركيز على العمليات حيث تبين بأن متوسط استجابات الاعضاء مرتفع جدا ومتوسط استجابات العاملين مرتفع جدا.

5.3 استنتاجات الباحثة

توصلت الباحثة بشكل رئيسي الى وجود تطبيق لمعايير مالكوم بالدرج بدرجة مرتفعة في الغرف التجارية في الجنوب مجتمعة، وتميزت الغرف في ما بينها بدرجات التطبيق، فكان ترتيبها تنازليا من الاعلى الى الاقل كالتالي: "غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل، غرفة تجارة وصناعة بيت لحم، غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل، وغرفة تجارة وصناعة الخليل. وكانت درجات كل من غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل، وغرفة تجارة وصناعة بيت لحم مرتفعة جدا، بينما غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل، وغرفة تجارة وصناعة الخليل مرتفعة. ترى الباحثة من وجهة نظرها ان هذه النتيجة متوقعة ومنطقية وتعزو ذلك للأسباب التالية:

1- وجود الادارة الكفوة ذات الخبرة العلمية والعملية في الغرف التجارية، فان جميع الغرف التجارية المبحوثة تعتمد في ادارتها على كادر ذي معرفة وعلم وخبرة واسعة، واتضح ذلك للباحثة من خلال زيارتها واطلاعها على الخلفية العلمية والعملية للادارة واطلاعها على منهجية العمل والتقارير السنوية وانجازات القيادة في الغرف ورؤاها وخططها.

2- حداثة الادارة في الغرف التجارية, ففي الغرف حديثة الانشاء , وهي:"غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل وغرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل" تم تلقي دعم من جهات اجنبية ضمن مشاريع لتنمية قدرات الغرف وتطوير انظمة واجراءات العمل, و مثال عليها شراكة غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل مع المؤسسة الالمانية للتعاون الدولي (GIZ) في مشروع التميز في التخطيط الاستراتيجي.

3- وجود مأسسة واضحة في الغرف التجارية , ويدل على ذلك حصول كل من غرفة تجارة وصناعة بيت لحم وغرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل على شهادة الايزو 9001, حيث ان الحصول على هذه الشهادات يتطلب وجود سياسات محددة واجراءات عمل واضحة وموثقة.

4- تاثير صناع القرار ورأسمو السياسات على اداء الغرفة الاداري, وهم اعضاء مجالس الغرف الاربعة, فأغلبهم من رجال الاعمال الناجحين جدا في المجتمع وشركاتهم حاصلة على شهادات عالمية في الجودة والتميز, وترى الباحثة من وجهة نظرها انه كان لذلك تاثير مهم انعكس ايجابا على اداء الغرف.

5- نشاط الغرف وقدرتها على عمل شراكات وتشبيكات مع مؤسسات مانحة للقيام بمشاريع تنموية وتطويرية وتدريبية لاعضاء الهيئة العامة, وفعاليات تدريبية للكوادر البشرية لديها, والقدرة على الحصول على تمويل لمشاريعها الخاصة.

تعتبر الغرف التجارية في الجنوب من وجهة نظر الباحثة منظمات متعلمة شابة, فمن ملاحظة الباحثة ومقابلاتها تبين لها ان الغرف التجارية المبحوثة نشطة جدا في علاقاتها الخارجية مع الدول المتقدمة, فهي تبتعث موظفيها لدورات ادارية في ماليزيا, وتستفيد من تجارب غرف تجارية اخرى, مثل

روسيا وتركيا والمانيا. وتلبي دعوات حضور المؤتمرات والمعارض التجارية والصناعية في مختلف البلدان, وتقوم بحضور دورات تدريبية متخصصة للإدارة.

5.4 التوصيات

1. الالتزام بثقافة التحسين المستمر والتطوير الدائم كصفة ضرورية لا بد منها للغرف في ظل التحديات الاقتصادية والسياسية المستمرة والتسارع التكنولوجي الذي يؤثر في كل لحظة على بيئة الأعمال.

2. المحافظة على مستويات الاداء المرتفعة في نتائجها, وذلك من خلال السعي للحصول على شهادات تميز عالمية مثل نموذج مالكوم بالدرج, والتي تضمن مواكبة الغرف للاستجابة للمتغيرات الخارجية وفق المعايير العالمية الخاصة بنموذج مالكوم بالدرج.

3. تقديم خدمات متميزة تواكب التطورات الادارية والتجارية العالمية, والتجديد المستمر على نوعية الخدمات المقدمة وطريقة تقديمها لتحقيق رضى الاعضاء والمحافظة عليه, لان العميل من اهم اسباب وجود المنظمات.

4. التاكيد على ضرورة اجراء انتخابات الغرف التجارية بشكل دوري حسب القانون, وذلك لما له من دور مهم ينعكس بشكل غير مباشر على اداء الغرف التجارية, حيث ان المجلس يضع السياسات العامة للغرفة التي يطبقها الكادر الاداري. وقد لاحظت الباحثة ان التاجيل الذي حصل

في بعض الغرف المبحوثة يشير الى انعكاسات سلبية بين الاعضاء والعاملين في هذه الغرف.

5. تقترح الباحثة اجراء بحث مكمل لهذا البحث يتم من خلاله التعرف على معوقات حصول هذه

الغرف على شهادات التميز, وكيفية العمل على تعزيز قدرات الغرف لتحقيق هذا الهدف. كما تقترح

اجراء بحث يتوجه الى الاعضاء المنتسبين الى الهيئة العامة والى المجتمع المحلي, ووزارة الاقتصاد
لدراسة المعيار السابع من نموذج مالكوم بالدرج وهو معيار النتائج ومعيار التركيز على الاعضاء.

المراجع:

المراجع العربية

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب:

_ارمسترونج، م.(2008). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.(ايناس الوكيل. مترجم).
مصر:مجموعة النيل العربية.

_آل مكتوم، محمد بن راشد. (2006). رؤيتي : التحديات في سباق التميز (ط. 1). بيروت:
المؤسسة العربية للدراسات والنشر

_بيرزكوب، بينلوب (2006). سيجما ستة للتميز في مجال الاعمال. (محمد يوسف، مترجم).
الرياض: مكتبة العبيكان.

_البرادعي، بسيوني.(2006). مديري الادارة العليا المتوسطة : رحلة التميز الاداري. مصر: ايتراك
للطباعة والنشر والتوزيع.

_توفيق، عبدالرحمن(2004). الادارة بالمعرفة:تغيير ما لا يمكن تغييره. مركز الخبرات المهنية
للادارة، القاهرة.

_حسن، ماهر محمد.(2004) القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم.ط1. الاردن: دار ومكتبة الكندي
للنشر ووالتوزيع.

_رضوان، محمود عبدالفتاح. (2012). ادارة الجودة الشاملة: فكر وفلسفة قبل ان يكون تطبيق
(ط.1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

_السلمي، علي. (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة (ط. 1). القاهرة:
دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

- _الصيرفي, محمد. (2007). التطوير التنظيمي (ط.1). الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- _الطجم, عبدالله عبدالغني. (2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم - النماذج - الاستراتيجيات (ط.5). جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- _محسن, عبدالكريم, والنجار, صباح مجيد. (2006). ادارة الانتاج والعمليات (ط.2). بغداد: مكتبة الذاكرة.
- _كلادة, ظاهر. (1997). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية, ط1. الاردن: دار زهران.

رسائل الماجستير والدكتوراة:

- _ ال مزروع, بدر بن سليمان. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في اداء الاجهزة الامنية. رسالة دكتوراة, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية, الرياض.
- _ بدر, رشا. (2009). اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير, الجامعة الاسلامية, غزة.
- _ ثوابتة, مأمون. (2016). اثر تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة في ممارسات ادارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية. رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط, عمان.
- _ الجعبري, تغريد. (2013). ادارة الموارد البشرية احد معايير تميز اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير, جامعة الخليل, الخليل.
- _ الجعبري, تغريد. (2009). دور ادارة التميز في تطوير اداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية. رسالة ماجستير, جامعة الخليل, الخليل.
- _ الجعبري, رنا. (2014). واقع التخطيط الاستراتيجي في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية: المشاكل, والمقترحات. رسالة ماجستير, جامعة الخليل, الخليل.
- _ جودة, زكريا. (2015). واقع تطبيق ممكنات نموذج التميز الاوروبي EFQM في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير, جامعة الاقصى, غزة.

- _ حسن, عبدالمحسن. (2010). ممارسات ادارة الموارد البشرية واثرها في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط , عمان.
- _ دروزة, سوزان. (2008). العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي. رسالة ماجستير, جامعة الشرق الاوسط, الاردن.
- _ دويكات, سعيد يوسف. وجرار, ذاب. (2013). قياس العلاقة بين مقومات التخطيط الاستراتيجي والتميز بالاداء في مصانع الادوية الفلسطينية. دراسة تحليلية منشورة في مجلة جامعة الازهر المجلد 15, العدد 1, غزة
- _ رومي, سهاد. (2016). ادارة المعرفة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى البنوك العاملة في مدينة الخليل. رسالة ماجستير, جامعة الخليل, الخليل.
- _ الزهراني, نجود. (2009). اراء القيادات الادارية والاكاديمية في الجامعات السعودية نحو درجة تطبيق الجودة في ضوء الاطار العام لمعايير جائزة مالكوم بالدرج للجودة. رسالة ماجستير, جامعة ام القرى, المملكة العربية السعودية.
- _ سهمود, ايهاب. (2013). واقع ادارة التميز في جامعة الاقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الاوروبي للتميز EFQM. رسالة ماجستير, جامعة الاقصى, غزة.
- _ الشمراني, حامد علي. (2008). معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدرج للجودة في مدارس التعليم العام بالمملكة " نموذج مقترح". رسالة دكتوراة, جامعة ام القرى, المملكة العربية السعودية.
- _ الشنطي, محمود عبدالرحمن. (2006). اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير, الجامعة الاسلامية, غزة.
- _ صيام, امال. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته باداء المؤسسات الاهلية النسوية في قطاع غزة. رسالة ماجستير, جامعة الازهر, غزة.
- عبدالله, انيس احمد. ومحل, سامي ذياب. واحمد, فارس غانم. (2013). التميز في اداء المنظمات الصحية وفق معايير بالدرج: دراسة استطلاعية لاراء عينة من القيادات الادارية والمرضى الراقدين

في مستشفى تكريت العام. دراسة استطلاعية قدمت لمجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية.
جامعة تكريت, صلاح الدين.

_ العمري, قاسم شاهين. (2009). أنماط القيادة الادارية تاثيرها في انجاح المنظمات الحكومية.
رسالة دكتوراة, جامعة سانت كليمنتس وجامعة البصرة , العراق.

_ فيالة, نيرمين. (2010). دور الغرف التجارية الصناعية الزراعية في تنمية القطاع الخاص -
الواقع واليات التعزيز- دراسة حالة: غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة. رسالة ماجستير,
جامعة القدس, القدس.

_ الكحلوت, محمد. (2013). مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في وزارة النقل
والمواصلات في قطاع غزة. رسالة ماجستير, جامعة الاقصى, غزة.

_ مرقة, ميساء. (2009). رؤى تفعيل دور الغرف التجارية الصناعية في تحسين اداء المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة الحجم في جنوب الضفة الغربية. رسالة ماجستير, جامعة القدس, القدس.

_ الملاح, منتهى. (2005). درجة تحقيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في
محافظة الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير, جامعة النجاح الوطنية,
نابلس.

_ النسور, اسماء. (2010). اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة
ماجستير, جامعة الشرق الاوسط, عمان.

_ الناظر, سميحة. (2017). مدى امكانية تطبيق منهج ستة سيجما في شركات تصنيع المواد
الغذائية الكبرى في الضفة الغربية. رسالة ماجستير, جامعة الخليل, الخليل.

_ الهشلمون, عبدالرحمن. (2015). درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء
الخليل. رسالة ماجستير, جامعة الخليل, الخليل.

المقالات والدوريات

_ابو فارة ,يوسف. وعليان, حمد(2010). **العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الاهلية في القدس الشرقية**.دراسة,مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات, عدد 18- 2010/1

_جميل, احمد, وسفير, محمد. (2011,نوفمبر 22,23) **التميز في الاداء : ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في المنظمات**, نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي (الطبعة الثانية) ص153_162 تم استرجاعها بتاريخ 7 يوليو 2017 من <https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20Economiques%20,%20de%20Gestion%20et%20des%20Sciences%20Commerciales/La%20croissance%20des%20institutions%20et%20des%20economies%20entre%20la%20realisation%20de%20la%20performance%20financiere%20et%20les-defis%20de%20la%20performance%20environnementale%20%20a%20l%20Universite%20de%20Ouargla%20le%20Novembre%202011/9.pdf>

_الدجني,اياد.(2011). **دور عملية التقييم المؤسسي في نشر ثقافة الجودة في جامعات قطاع غزة من وجهة نظر فريق التقييم**. مجلة الجامعة الاسلامية,المجلد19 عدد2 ص305_342, يونيو2011.

دليل الغرف التجارية الصناعية الزراعية الفلسطينية(2009). اتحاد الغرف التجارية الفلسطينية, رام الله

_ديوان الرقابة المالية والادارية (2010), **تقرير التقييم الذاتي باستخدام معايير مستمدة من نموذج التميز الاوروبي**. تقرير ربع سنوي. تموز 2010.

_الرشيد, صالح. (2004). **نحو بناء اطار منهجي للابداع وتميز الاعمال في المنظمات العربية**. ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي السنوي الخامس في الادارة:شرم الشيخ 27-29 2004/11

_سعدي نوال. تطبيقات نظام الايزو 9000 والادارة بالجودة الشاملة (بين التكامل والاختلاف).
مقالة بحثية. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد (23), مارس 2016.

_العودة صلاح.(2009). واقع الغرف التجارية لصناعية الزراعة الفلسطينية ودورها في تعزيز
مكانة القطاع الخاص الفلسطيني. مقالة بحثية [/http://info.wafa.ps](http://info.wafa.ps)

_ الفليت, خلود. (2015). النموذج الاوروبي للتميز EFQM وامكانية تطبيقه على اكايمي
الجامعة الاسلامية بغزة. ورقة بحث مقدمة الى اليوم الدراسي المعنون " التميز الاكاديمي في
الجامعات والكليات" رؤى ومداخل اصلاحية". الجامعة الاسلامية, غزة.

_كردي, احمد السيد.(2010). مبادئ ديمنج واثرها على جودة الاداء. استرجعت بتاريخ
1/9/2017 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/150452>

المراجع باللغة الانجليزية

Books:

_Agresti,A.(2016) **Categorical Data Analysis**, 2nd Edition, Canada:Wiley-
interscience.

_Beckhard, R. (1969). **Organization Development: Strategies and
Models**,(0th ed.).US: Addison-Wesley

_Besterfeild, Dale. (2013). **Quality Improvement** (8th ed.). US: Pearson.

_Blazey M.(2003). **Insights to performance excellence 2003: an inside
look at the 2003 Baldrige award Criteria**.US: ASQ Quality Press

_David, Fred R.. (2010) **Strategic Management** (13th ed.). US: Pearson
Education

_Davis, S.B & Goetsch,D. L.(2010) **Quality Management for orqanaizational excellence**(6th ed.).New Jersey: Pearson Education

_Evans, James, & Lindsay, William. (2015). **Managing for Quality and Performance Excellence** (9th ed.). US: Cengage Learning.

_Harrington,James. (2006). **Process Management Excellence, The Art of Excelling in Process Management** (1st ed.). California:Paton Press.

_Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1988). Management for organizational behavior (5th ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.

_Heizer, Jay, & Render, Barry. (2013). **Operations Management** (8th ed.). New Jersey: Pearson Education>

Likert,R. (1961). **New patterns in management**(0. Ed.). NY: McGraw–Hil

_Oakland, John S.. (2011). **Total Organizational Excellence: Achieving world–class performance**. London & NY: Routledge.

_Porter,L. & Tanner,S.,(2004). **Assessing Businss Excellence** (2nd ed.). Oxford: Elsevier Butterworth–Heinemann.

_Sauro, J. & Lewis,J.(2016) **Quantifying the User Experience:Practical Statistics for User Research**(2nd ed.).US:Elsevier.

_Spring Singapore(2007). **General guide to Excellence self assessment, Enterprise productivity division**, Singapore: Spring Singapore.

_Wheelen,T.(2012).**Strategic management and business policy: toward global sustainability**.(13th ed.).US:Pearson.

Thesis and Periodics:

Abu Basheer, Duaa.(2015).**Applying the Enablers Criteria of EFQM excellence model in the Palestinian Universities in Gaza Strip.**master theis, Al-Azhar University Gaza.

_Baldrige Excellence Framework2017/2018: **A system approach to improving your organizations performance for(manufacturing, service, small business, nonprofit).** NIST.

_ Budd, Sh.A., (2009). **We need a design team for that:" A qualitative case study of the baldrige process in a small town high school.** Ph.D. Thesis, Ashland University, Ohio.

_ Francisco, M. J., (2014). **A framework of critical success factors for business organizations that lead to performance excellence based on a financial and quality systems assessment.** Ph. D. thesis, the University of central Florida, Florida.

_ **Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on organizational quality performance.** (2003). Taylor & Francis Group, International journal of Production Research, vol. 41, no.9, P2003_2020

_ Lord, E. A., (1994). **Assessing quality and productivity in selected printing organizations in Iowa using the Malcolm Baldrige quality framework.** Master Thesis, Iowa state University, Iowa..

_Mahali, A. F.,(2013) **Applying the EFQM Model in performance measuring of organization.** Research article published inn Standard Research Journal of Business Management. Vol.1, p41_51, April 2013.

_Pearson, M., & Fisher, C., Onken, M.,(2005). **Using the Malcolm Baldrige National Quality Awards Program Criteria to determine**

business practices the differentiate successful and unsuccessful Bands. MEIEA Journal, Vol. 5 No. 1, p103-117.

_ Perry, M. (1997). **The Baldrige quality competition in new Zealand: a critical assessment.** National university of Singapore, Singapore. International Journal of quality science

_ Prybutok, V. R., & Stafford, M. R. (1997). **Using Baldrige criteria for self assessment.** Marketing health Services: spring 1997,vol.17, no.1, ProQuest pg:45.

مواقع الانترنت

موقع اتحاد المهندسين و العلماء اليابانيين [/http://www.juse.or.jp/english](http://www.juse.or.jp/english)

موقع المنظمة الاوربية لادارة الجودة [/http://www.efqm.org](http://www.efqm.org)

الجمعية الامريكية للجودة <https://asq.org/quality-resources>

موقع منظمة المعايير الدولية <https://www.iso.org/home.html>

منظومة القضاء والتشريع في فلسطين - <http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=16287>

المفتة / جامعة بيرزيت.

الموقع السنغافوري للجودة [/https://www.sqi.org.sg](https://www.sqi.org.sg)

المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا [/https://www.nist.gov](https://www.nist.gov)

<https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework/businessnonprofit>

اتحاد الغرف التجارية [/http://www.pal-chambers.org/ar-sa](http://www.pal-chambers.org/ar-sa)

موقع المواصفات والمقاييس الدولية <https://www.iso.org/home.html>

غرفة تجارة وصناعة بيت لحم <http://www.bethlehem-chamber.org>

غرفة تجارة وصناعة جنوب الخليل <http://www.southhebroncc.org>

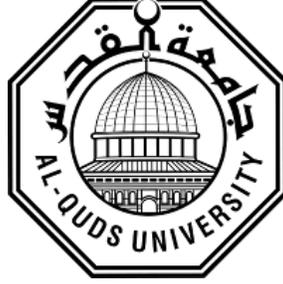
غرفة تجارة وصناعة شمال الخليل <http://www.nhcci.ps/site/index>

الملاحق:

ملحق 1: قائمة المحكمين

- 1- د. سمير ابو زنيد/ عميد كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل
- 2- د. أسامة شهوان/ جامعة الخليل
- 3- د. سمير حزبون / رئيس مجلس الادارة في غرفة تجارة وصناعة بيت لحم
- 4- د. عبدالوهاب الصباغ/ جامعة القدس ابو ديس
- 5- د. يوسف ابوو فارة/ عميد كلية العلوم الادارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة
- 6- د. سعدي الكرنز/ جامعة القدس ابو ديس
- 7- د. سهيل سلطان/ استاذ مساعد في برنامج ماجستير ادارة الاعمال في جامعة بيرزيت
- 8- د. عماد نواجعة / استاذ الاحصاء بجامعة الخليل

ملحق 2- استبانة أعضاء مجالس الغرف التجارية



جامعة القدس _ كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

استبانة

السادة والسيدات الافاضل: رئيس وأعضاء مجلس الغرفة التجارية المحترمين والمحترمات
تحية طيبة وبعد,

بداية تقبلوا وافر الشكر على تكرمكم بقبول اجراء الدراسة في غرفتكم, حيث ان له بالغ الاثر في استكمال مسيرة الطالبة العلمية وانجازها للخطوة الاولى في تخصص علم ادارة التميز من خلال بحثها الذي هو بعنوان:

قياس تميز الغرف التجارية في جنوب فلسطين بالاستناد الى معايير بالدرج المعدلة

حيث ستقوم الطالبة من خلاله بقياس درجة تميز ادارة الغرف التجارية بالاستناد الى 6 معايير من نموذج بالدرج الامريكي, ويساعد البحث في اجراء تقييم ذاتي لاداء الغرفة ومعرفة نقاط القوة والقدرات الجوهرية وايجاد جوانب القصور ان وجدت.

ولما لدوركم من اهمية بالغة في مساعدة انجازه يرجى من حضرتكم التكرم بملء الاستبانة وتحري الدقة في الاجابة على الاسئلة شاكرين لكم حسن تعاونكم.

علما بان جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة, وستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا فانق الاحترام والتقدير

الباحثة : سعاد عليان
طالبة في برنامج ماجستير تنمية المؤسسات وادارة
الموارد البشرية/ جامعة القدس
اشراف : د. محمد عمرو

الرجاء من حضرتكم :

1. قراءة الفقرات بتمعن قبل الاجابة.

2. وضع اشارة (X) في فراغ الاجابة التي تعبر عن اجابتك.

القسم الاول: البيانات العامة

1.1 الجنس:- ذكر انثى

1.2 المؤهل العلمي:- دبلوم فما دون بكالوريوس ماجستير دكتوراه

1.3 الخبرة العملية داخل الغرفة:-

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى 9 سنوات

من 10 سنوات الى 15 سنة

اكثر من 15 سنة

1.4 المنصب :

عضو مجلس ادارة رئيس غرفة

1.4 الغرفة التجارية التي تعمل بها:-

غرفة تجارة و صناعة جنوب الخليل غرفة تجارة و صناعة و زراعة الخليل

غرفة تجارة و صناعة شمال الخليل غرفة تجارة و صناعة بيت لحم

1.5 هل يوجد لدى غرفتكم أي شهادة من الشهادات التالية :

ايزو 9001 efqm للتميز غير ذلك, اذكرها

القسم الثاني فقرات الاستبانة:

نموذج بالدرج هو نموذج امريكي عالمي لقياس مستوى تميز اداء المنظمات بناء على 7 معايير, اخترنا منها 6 معايير قابلة للقياس في الغرف التجارية, وهي: القيادة, التخطيط الاستراتيجي, التركيز على الاعضاء, التحليل وادارة المعرفة, التركيز على القوى العاملة, والتركيز على العمليات وفيما يلي 6 محاور تقيس كل معيار منها:

| # | الفقرة | درجة الموافقة | | | | |
|---|--|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
| | | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| المحور الاول: معيار القيادة | | | | | | |
| يصف دور القيادة في الغرفة التجارية في وضع رؤية ورسالة الغرفة ومدى قدرتها في خلق جو مشجع ومحفز لكافة الاطراف | | | | | | |
| 2.1.1 | تم وضع رؤية الغرفة باتفاق من قبل مجلس الادارة | | | | | |
| 2.1.2 | تعمل الادارة على نشر رسالة ورؤية الغرفة ليطلع عليها العاملون بالغرفة واصحاب المصالح. | | | | | |
| 2.1.3 | تخلق القيادة بيئة عمل تشجع الابداع | | | | | |
| 2.1.4 | يتم تطبيق معايير محددة لاختيار اعضاء مجلس الادارة | | | | | |
| 2.1.5 | يتم تطبيق نظام لمساءلة الادارة في اعمالها | | | | | |
| 2.1.6 | يتم تطبيق نظام للمساءلة المالية بفعالية | | | | | |
| 2.1.7 | يتم تقييم اداء القيادات الادارية لتحسين فاعلية القيادة | | | | | |
| 2.1.8 | تهتم الادارة برصد الاثار السلبية التي قد تنتج عن اعمال الغرفة على المجتمع | | | | | |
| المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي | | | | | | |
| يشير هذا المعيار الى قدرة الغرفة على اعتماد الاسلوب العلمي في وضع الخطط الاستراتيجية واستشراف المستقبل ومدى وضوحها بالنسبة للعاملين في الغرفة | | | | | | |
| 2.2.1 | توضع الخطة الاستراتيجية باتفاق من قبل مجلس الادارة | | | | | |

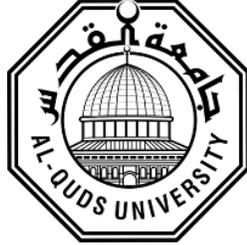
| | | | | | | |
|--|-----------|-------|-------|-----------|--|--------|
| | | | | | يوجد معرفة من قبل العاملين برسالة | 2.2.2 |
| | | | | | | # |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا | | |
| | | | | | اهداف الخطة الاستراتيجية مرتبطة برؤية الغرفة | 2.2.3 |
| | | | | | يتم تطوير سياسات الخطة بحيث تكون متنسقة مع رسالة الغرفة ورويتها وقيمها | 2.2.4 |
| | | | | | تقوم الغرفة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل | 2.2.5 |
| | | | | | تقوم الغرفة بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة | 2.2.6 |
| | | | | | تضع الغرفة اهدافا مرحلية (اقل من سنة) قابلة للقياس | 2.2.7 |
| | | | | | تشارك كل وحدة في الغرفة في اعداد اهدافها قصيرة الاجل | 2.2.8 |
| | | | | | تلتزم الغرفة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المخطط لها | 2.2.9 |
| | | | | | يتم اعتماد مقاييس الاداء لمتابعة نسبة الانجاز في خطط الاعمال | 2.2.10 |
| | | | | | تلتزم الغرفة بالميزانية السنوية المعدة للخطة | 2.2.11 |
| المحور الثالث: التركيز على الاعضاء | | | | | | |
| يشير هذا المعيار الى قدرة الغرفة على الايفاء بحاجات وتطلعات اعضاء الهيئة العامة (التجار واصحاب المهن و الحرف), وتقييم الخدمات المقدمة ومدى رضاهم | | | | | | |
| | | | | | يعتبر رضى الاعضاء المنتسبين الى الهيئة العامة من الاهداف الاستراتيجية للغرفة | 2.3.1 |
| | | | | | تقوم الغرفة بعمل دراسات مسحية للاعضاء المنتسبين لتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم المتجددة | 2.3.2 |
| | | | | | يتم الاستماع الى الاعضاء المنتسبين وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لهم والى حاجاتهم | 2.3.3 |
| | | | | | تقوم الغرفة بمتابعة رضى الاعضاء المنتسبين بعد تقديم الخدمة | 2.3.4 |
| | | | | | يوجد الية اتصال مباشرة بين الاعضاء المنتسبين وادارة الغرفة | 2.3.5 |

| | | | | | | |
|--|----------------|-----------|-------|-------|---|-------|
| | | | | | يوجد صندوق خاص بشكاوى واقتراحات الاعضاء المنتسبين | 2.3.6 |
| | | | | | يتم تحديث المعلومات حول الاعضاء المنتسبين في جميع الدرجات بصورة دورية | 2.3.7 |
| | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا | # |
| المحور الرابع: القياس والتحليل وادارة المعرفة | | | | | | |
| يشير هذا المعيار الى كيفية قيام الغرفة بجمع المعلومات وكيفية استخدامها في تقييم ادائها ومراجعتها وتحسينه ومدى استخدامها للتقنيات الحديثة | | | | | | |
| | | | | | تعتمد الغرفة في تخزين بياناتها على انظمة موثوقة يمكن الاعتماد عليها | 2.4.1 |
| | | | | | تستخدم الغرفة علامات مرجعية لتحديد الاهداف التي تطمح للوصول اليها | 2.4.2 |
| | | | | | تضع الغرفة معايير محددة لقياس اداء المنظمة الاداري | 2.4.3 |
| | | | | | يتم استخدام المعرفة المتراكمة في عمليات الغرفة كالتخطيط الاستراتيجي | 2.4.4 |
| | | | | | يتم تطوير نظم المعلومات في الغرفة كلما دعت الحاجة | 2.4.5 |
| | | | | | يتم عمل مقارنة لنتائج الاداء الحالية مع نتائج الاداء في المراحل السابقة | 2.4.6 |
| | | | | | يوجد الية لتقييم اداء الغرفة سنويا | 2.4.7 |
| | | | | | يوجد نظام فعال لادارة المعرفة في الغرفة | 2.4.8 |
| المحور الخامس: التركيز على القوى العاملة | | | | | | |
| يصف هذا المحور دور ادارة الموارد البشرية في التخطيط لسد حاجات الغرفة من القوى العاملة وادارتها ومدى تحقيق رضى العاملين | | | | | | |
| | | | | | يتم تحديد وتصنيف قدرات ومعارف الأفراد ومطابقتها مع احتياجات الغرفة من الموارد البشرية | 2.5.1 |
| | | | | | يتم اختيار العاملين بعناية بحيث يكونون مؤهلين للقيام بوظائفهم | 2.5.2 |
| | | | | | توفر الغرفة ثقافة تنظيمية تشجع على التميز | 2.5.3 |
| | | | | | تدعم الغرفة العمل الجماعي وتشجع العمل كفريق | 2.5.4 |

| | | | | | | |
|--|--|----------------|-------|-----------|--|--------|
| | | | | | يتم توضيح مقاييس اداء العمل لجميع العاملين في الغرفة | 2.5.5 |
| | | | | | تقوم الغرفة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل تنفيذ الدورات التدريبية المختلفة | 2.5.6 |
| | | | | | تطال برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الغرفة | 2.5.7 |
| | | | | | يتم قياس رضى العاملين بشكل دوري | 2.5.8 |
| | | | | | | # |
| | | | | موافق جدا | | |
| | | | موافق | | | |
| | | محايد | | | | |
| | | غير موافق | | | | |
| | | غير موافق بشدة | | | | |
| | | | | | تقوم الغرفة بقياس معدل الدوران للعاملين | 2.5.9 |
| | | | | | تتماشى الاجور مع سياسة واستراتيجية الغرفة على المدى الطويل | 2.5.10 |
| | | | | | لدى الغرفة نظام محدد لتحديد معاشات التقاعد والرعاية الصحية والامومة يتم الاشارة اليه في عقود العمل | 2.5.11 |
| المحور السادس: التركيز على العمليات | | | | | | |
| يشير الى مدى استخدام الغرفة لانظمة عمل فعالة وسلسة و قدرتها على استثمار مواردها المتاحة في انجاز اعمالها | | | | | | |
| | | | | | يوجد في الهيكل التنظيمي للغرفة قسم خاص بتوكيد الجودة | 2.6.1 |
| | | | | | تحرص الغرفة على استثمار كافة الموارد المتاحة بالشكل الامثل في انجاز اعمالها الداخلية | 2.6.2 |
| | | | | | تحرص الغرفة على تقليل تكلفة تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها | 2.6.3 |
| | | | | | تقوم الادارة باستخدام انظمة خاصة (مثل سيجما6 او الايزو او غيرها) لتقييم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة | 2.6.4 |
| | | | | | يتم اعتماد التخطيط المفصل لعمليات تقديم الخدمة | 2.6.5 |
| | | | | | اجراءات العمل واضحة و موصوفة بشكل دقيق للعاملين | 2.6.6 |
| | | | | | يتم تطبيق معايير انظمة الصحة والسلامة والصحة المهنية في ادارة العمليات | 2.6.7 |
| | | | | | يتم مراجعة نظام ادارة العمليات من حيث فعاليتها | 2.6.8 |

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق 3 - استبانة موظفي الغرف التجارية



جامعة القدس _ كلية الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

استبانة

السادة والسيدات الافاضل: موظفو الغرفة التجارية المحترمون والمحترمات

تحية طيبة وبعد,

بداية تقبلوا وافر الشكر على تكرمكم بقبول اجراء الدراسة في غرفتكم, حيث ان له بالغ الاثر في استكمال مسيرة الطالبة العلمية وانجازها للخطوة الاولى في تخصص علم ادارة التميز من خلال بحثها الذي هو بعنوان:

قياس تميز الغرف التجارية في جنوب فلسطين بالاستناد الى معايير بالدرج المعدلة

يث ستقوم الطالبة من خلاله بقياس درجة تميز ادارة الغرف التجارية بالاستناد الى 6 معايير من نموذج بالدرج الامريكي, ويساعد البحث في اجراء تقييم ذاتي لاداء الغرفة ومعرفة نقاط القوة والقدرات الجوهرية وايجاد جوانب القصور ان وجدت.

ولما لدوركم من اهمية بالغة في مساعدة انجازه يرجى من حضرتكم التكرم بملء الاستبانة وتحري الدقة في الاجابة على الاسئلة شاكرين لكم حسن تعاونكم.

علما بان جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة سوف تعامل بسرية تامة, وستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط .

تقبلوا فانق الاحترام والتقدير

الباحثة : سعاد عليان

طالبة في برنامج ماجستير تنمية المؤسسات وادارة

الموارد البشرية/ جامعة القدس

اشراف : د. محمد عمرو

الرجاء من حضرتكم:

1. قراءة الفقرات بتمعن قبل الاجابة.

2. وضع اشارة (X) في فراغ الاجابة التي تراها تعبر بالشكل الافضل عن درجة موافقتك.

القسم الاول: البيانات العامة

1.1 الجنس:- ذكر انثى

1.2 المؤهل العلمي:- دبلوم فما دون بكالوريوس ماجستير دكتوراه

1.3 الخبرة العملية داخل الغرفة:-

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى 9 سنوات

من 10 سنوات الى 15 سنة

اكثر من 15 سنة

1.4 المسمى الوظيفي:

مدير الغرفة نائب مدير الغرفة رئيس قسم رئيس شعبة موظف

1.5 نوع الوظيفة :

ادارية فنية مالية

1.6 الغرفة التجارية التي تعمل بها:-

غرفة تجارة و صناعة جنوب الخليل غرفة تجارة و صناعة و زراعة الخليل

غرفة تجارة و صناعة شمال الخليل غرفة تجارة و صناعة بيت لحم

القسم الثاني فقرات الاستبانة:

نموذج بالدرج هو نموذج امريكي عالمي لقياس مستوى تميز اداء المنظمات بناء على 7 معايير, اخترنا منها 6 معايير قابلة للقياس في الغرف التجارية, وهي: القيادة, التخطيط الاستراتيجي, التركيز على الاعضاء, التحليل وادارة المعرفة, التركيز على القوى العاملة, والتركيز على العمليات وفيما يلي 6 محاور تقيس كل معيار منها:

| درجة الموافقة | | | | | الفقرة | 2 |
|---|-----------|-------|-------|-----------|---|-------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا | | # |
| المحور الاول: معيار القيادة | | | | | | |
| يصف دور القيادة في الغرفة التجارية في خلق جو مشجع ومحفز لكافة الاطراف من وجهة نظر العاملين في الغرفة | | | | | | |
| | | | | | تعمل الادارة على نشر رسالة ورؤية الغرفة ليطلع عليها العاملون بالغرفة واصحاب المصالح | 2.1.1 |
| | | | | | تمتلك الادارة مهارة تحفيز العاملين | 2.1.2 |
| | | | | | تعمل الادارة على خلق مناخ عمل يؤدي الى تجارب ايجابية مع الاعضاء | 2.1.3 |
| | | | | | تخلق الادارة بيئة تشجع على الابداع | 2.1.4 |
| | | | | | تقوم الادارة بسماع الافكار الجديدة من العاملين | 2.1.5 |
| | | | | | يوجد تطبيق نظام لمساءلة الادارة في اعمالها | 2.1.6 |
| | | | | | تلتزم الادارة بالسلوكيات الاخلاقية العامة | 2.1.7 |
| | | | | | يتم تقييم اداء القيادات الادارية لتحسين فاعلية القيادة | 2.1.8 |

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

يشير هذا المعيار الى قدرة الغرفة على اعتماد الاسلوب العلمي في وضع الخطط الاستراتيجية واستشراف المستقبل ومدى وضوحها بالنسبة للعاملين في الغرفة

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-------|--|
| | | | | | 2.2.1 | تشارك وحدتك في اعداد اهداف الخطة قصيرة الاجل |
| | | | | | 2.2.2 | يتم توضيح سياسات الخطة التي تتبعها الغرفة لجميع العاملين |
| | | | | | 2.2.3 | يوجد معرفة من قبل العاملين برسالة الغرفة |
| | | | | | 2.2.4 | تقوم الغرفة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي يمكن ان تؤثر عليها في المستقبل |
| | | | | | 2.2.5 | تقوم الغرفة بتحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية في المنظمة |
| | | | | | 2.2.6 | تلتزم الغرفة بالوقت الزمني المحدد لتنفيذ الأنشطة المخطط لها |
| | | | | | 2.2.7 | تقوم الغرفة بالمراقبة الداخلية لأدائها في تنفيذ الخطة |

المحور الثالث: التركيز على الاعضاء

يشير هذا المعيار الى قدرة الغرفة على الايفاء بحاجات وتطلعات الاعضاء المنتسبين للهيئة العامة(التجار و اصحاب المهن و الحرف) والى تقييم الخدمات المقدمة ورضى الاعضاء من وجهة نظر العاملين

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|-------|--|
| | | | | | 2.3.1 | يعرف العاملون ما هي عوامل رضى الاعضاء المنتسبين للهيئة العامة للغرفة |
| | | | | | 2.3.2 | يسعى العاملون لرضى الاعضاء المنتسبين للهيئة العامة للغرفة بكافة الوسائل المتاحة |
| | | | | | 2.3.3 | يتواصل العاملون باستمرار مع الاعضاء المنتسبين للهيئة العامة للغرفة |
| | | | | | 2.3.4 | يتصف عاملو الغرفة بسرعة الاداء في تقديم الخدمات للاعضاء المنتسبين للهيئة العامة للغرفة |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|--------|
| | | | | | تقوم الغرفة بمتابعة رضى الاعضاء المنتسبين للهيئة العامة للغرفة ما بعد تقديم الخدمة | 2.3.5 |
| | | | | | رضى الاعضاء المنتسبين من الاهداف الاستراتيجية للغرفة على المدى الطويل | 2.3.6 |
| | | | | | تقوم الغرفة بعمل دراسات مسحية للاعضاء المنتسبين لتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم المتجددة | 2.3.7 |
| | | | | | يتم تصميم برامج جديدة تتسجم مع احتياجات الاعضاء المنتسبين | 2.3.8 |
| | | | | | يوجد صندوق خاص بشكاوى و اقتراحات الاعضاء المنتسبين | 2.3.9 |
| | | | | | يتم تحديث المعلومات حول الاعضاء المنتسبين من جميع الدرجات بصورة دورية | 2.3.10 |
| المحور الرابع: القياس والتحليل وادارة المعرفة | | | | | | |
| يشير هذا المعيار الى كيفية قيام الغرفة بجمع المعلومات وكيفية استخدامها في تقييم ادائها ومراجعتها وتحسينه ومدى استخدامها للتقنيات الحديثة | | | | | | |
| | | | | | تعتمد الغرفة في تخزين بياناتها على انظمة موثوقة يمكن الاعتماد عليها | 2.4.1 |
| | | | | | يتم التأكد من جمع المعلومات المناسبة حول القطاعات عند وضع خطة الغرفة | 2.4.2 |
| | | | | | يتم جمع المعلومات حول القطاعات المختلفة بصورة دورية | 2.4.3 |
| | | | | | يوجد الية لتقييم اداء الغرفة سنويا | 2.4.4 |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|-------|
| | | | | | يوجد نظام فعال لإدارة المعرفة في الغرفة | 2.4.5 |
| | | | | | يتم تسهيل وصول العاملين وذوي العلاقة الى المعلومات التي تساعدهم في اداء اعمالهم بكفاءة | 2.4.6 |
| | | | | | يتم تحليل وتدقيق جميع المعلومات قبل تخزينها في النظام | 2.4.7 |
| | | | | | يتم تطوير نظم المعلومات في الغرفة كلما دعت الحاجة | 2.4.8 |
| | | | | | تستخدم الغرفة وسائل التواصل الاجتماعي في جمع معلوماتها | 2.4.9 |

| # | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|-----------|-------|-------|-----------|--|
| المحور الخامس: التركيز على القوى العاملة | | | | | |
| يصف هذا المحور دور الغرفة في تحقيق رضا العاملين ودورها في خلق بيئة عمل ايجابية من وجهة نظر العاملين | | | | | |
| 2.5.1 | | | | | |
| | | | | | تتوفر معايير الامن والسلامة العامة لعالمي الغرفة |
| 2.5.2 | | | | | |
| | | | | | يتم الاخذ برأيي واقتراحتي في وضع سياسات الغرفة بما يتعلق باعماله |
| 2.5.3 | | | | | |
| | | | | | اقوم بالمساهمة في تطوير سياسات وخطط الموارد البشرية |
| 2.5.4 | | | | | |
| | | | | | أرى ان الغرفة تدعم العمل الجماعي وتشجع العمل كفريق |
| 2.5.5 | | | | | |
| | | | | | يتم تقييم ادائي بناء على مقاييس محددة |
| 2.5.6 | | | | | |
| | | | | | تقدم الغرفة حوافزا للعاملين المتميزين |
| 2.5.7 | | | | | |
| | | | | | أرى ان نظام الاجور والحوافز عادل نظرا للجهد المبذول |

| المحور السادس: التركيز على العمليات | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| يشير الى مدى استخدام الغرفة لانظمة عمل فعالة وسلسلة ومدى قدرتها على استثمار مواردها المتاحة في انجاز اعمالها | | | | | |
| | | | | | تعمل الادارة على توفير كافة المواد اللازمة للتحسين والتطوير المستمر في انظمتها |
| | | | | | تحرص الغرفة على استثمار كافة الموارد المتاحة بالشكل الامثل في انجاز اعمالها الداخلية |
| | | | | | تحرص الغرفة على تقليل تكلفة تقديم الخدمات بما لا يؤثر على جودتها |
| | | | | | يتم استخدام التكنولوجيا في تصميم العمليات الداخلية للغرفة |
| | | | | | تعتمد الغرفة على التغذية الراجعة في عمل الاجراءات التصحيحية |
| | | | | | اجراءات العمل واضحة و موصوفة بشكل دقيق للعاملين |
| | | | | | يتم تصميم انظمة العمليات الداخلية بمرونة تساعد على التطور |
| | | | | | يتم استخدام اليات محددة لتقديم التقارير من العاملين الى المدراء |
| | | | | | يتم تطبيق معايير ادارة الجودة في ادارة العمليات |
| | | | | | تتسم العمليات الداخلية في الغرفة بالسلاسة |
| | | | | | يتم مراجعة نظام ادارة العمليات من حيث فعاليتها |

شكرا لحسن تعاونكم

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--|------------------------------|
| أ | أقرار |
| ج | الاهداء |
| د | شكر و عرفان |
| هـ | قائمة المحتويات |
| ح | ملخص البحث باللغة العربية |
| ط | ملخص البحث باللغة الانجليزية |
| الفصل الاول: الاطار العام للبحث | |
| 1 | 1.1 مقدمة |
| 3 | 1.2 مشكلة البحث |
| 4 | 1.3 مبررات البحث |
| 5 | 1.4 أهداف البحث |
| 6 | 1.5 اهمية البحث |
| 7 | 1.6 اسئلة البحث |
| 8 | 1.7 محددات البحث |
| الفصل الثاني: الاطار النظري | |
| 10 | 2.1 علم التميز الإداري |
| 10 | 2.1.1 المقدمة |
| 11 | 2.1.2 مفهوم علم ادارة التميز |

| | | |
|------------------------------------|---|-------|
| 11 | نشأة علم ادارة التميز | 2.1.3 |
| 14 | علاقة التميز بالجودة الشاملة | 2.1.4 |
| 21 | نموذج بالدرج الامريكي | 2.1.2 |
| 38 | مفهوم الغرف التجارية | 2.1.3 |
| 42 | الدراسات السابقة | 2.2 |
| 42 | الدراسات العربية والمحلية | 2.2.1 |
| 48 | الدراسات الاجنبية | 2.2.2 |
| الفصل الثالث: منهجية البحث | | |
| 56 | المقدمة | 3.1 |
| 56 | منهج البحث | 3.2 |
| 57 | مصادر جمع البيانات والمعلومات | 3.3 |
| 57 | مجتمع البحث وخصائصه | 3.4 |
| 60 | ادوات البحث | 3.5 |
| 61 | ثبات الأداة | 3.6 |
| 63 | صدق الأداة | 3.7 |
| 64 | مفتاح التصحيح | 3.8 |
| الفصل الرابع: تحليل النتائج | | |
| 65 | تحليل معايير تميز الغرف التجارية حسب آراء رؤساء وأعضاء مجالس الغرف التجارية | 4.1 |

| | | |
|--|---|-------|
| 75 | تحليل معايير تميز الغرف التجارية حسب آراء عاملي الغرف التجارية | 4.2 |
| 84 | أسئلة البحث | 4.3 |
| 84 | السؤال الرئيس | 4.3.1 |
| 85 | الأسئلة الفرعية | 4.3.2 |
| الفصل الخامس: النتائج والتوصيات | | |
| 95 | معايير تميز الغرف التجارية | 5.1 |
| 102 | أسئلة البحث | 5.2 |
| 107 | استنتاجات الباحثة | 5.3 |
| 109 | التوصيات | 5.4 |
| 111 | المراجع | |
| 111 | قائمة المراجع باللغة العربية | |
| 111 | الكتب | |
| 112 | رسائل الماجستير والدكتوراة | |
| 114 | المقالات والدوريات | |
| 116 | قائمة المراجع باللغة الانجليزية | |
| 116 | Books | |

| | | |
|-----|-----------------------------------|---------|
| 117 | Thesis and Periodic | |
| 119 | مواقع الانترنت | |
| 120 | | الملاحق |
| 120 | قائمة المحكمين | ملحق 1 |
| 122 | استبانة أعضاء مجلس الغرف التجارية | ملحق 2 |
| 128 | استبانة موظفي الغرف التجارية | ملحق 3 |

- ثم نحمد الله -