

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

إعداد  
أفنان عبد الحفيظ عبد اللطيف

إشراف  
الدكتور أمجد الغانم

قدمت هذه الدراسة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في إدارة الأعمال  
عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس  
شباط ٢٠٠٢

مكتبة كلية العلوم والتكنولوجيا  
القدس C.I.  
College of Science &  
Technology - Library  
Jerusalem  
الرقم التسلسلي ٧.٩٧  
Doc. No.

لجنة المناقشة

رئيساً ومشرفاً  
عضواً  
عضواً  
ممتحناً خارجياً

١. د. أمجد الغانم  
٢. د. مجدي الدقبقي  
٣. أ. صلاح العوده  
٤. د. علي ضراغمة  
Al. Abuslkh Daragha

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
7-6	ملخص باللغة العربية
9-8	ملخص باللغة الانجليزية
10	1- إدارة الجودة الشاملة:
12-11	1-1 تقديم
13-12	1-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة
13	1-3 إدارة الجودة الشاملة وصناعة الخدمة
14	1-4 مشكلة الدراسة
15-14	1-5 أهمية الدراسة
15	1-6 أهداف الدراسة
16-15	1-7 منهجية الدراسة
16	1-8 مجال الدراسة
16	1-9 أسلوب تحليل البيانات
16	1-10 محاور الدراسة
17	2- منهجية الدراسة
19-18	1-2 الأسلوب الإحصائي الوصفي
20	2-2 الأسلوب التحليلي
21-20	2-3 الأساليب الإحصائية التي استخدمت في التحليل
21	2-4 الصعوبات التي واجهت البحث
22	3- إدارة الجودة الشاملة في بيئات الدول الأجنبية والبيئة العربية في القطاع الخاص والعام
23	1-3 إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص في الدول الأجنبية
24	2-3 إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام في الدول الأجنبية
26-25	3-3 إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص في البيئة العربية
27-26	4-3 إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام في البيئة العربية
27	خلاصة واستنتاج
28	4- الإطار النظري
29	1-4 لمحة تاريخية عن تطور مفهوم الجودة
34-29	2-4 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
43-34	3-4 بعض الدراسات السابقة في إدارة الجودة الشاملة في العصر الحديث
55-43	4-4 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
61-55	4-5 إسهامات عدد من العلماء في إدارة الجودة الشاملة
74-61	4-6 الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

76-75	4-7 أدوات إدارة الجودة الشاملة
77	5- تحليل واقع تطبيق مبادئ وأدوات الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية
78	تقديم
78	1-5 وصف مجتمع الدراسة
80-78	2-5 التحليل الإحصائي الكمي
85-80	3-5 الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما تراها المؤسسات الخدمائية في الضفة الغربية
86	6-1 نموذج إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الخدمائية في الضفة الغربية
87	6-1-1 أساس بناء النموذج
87	6-1-2 سمات النموذج المقترح
89-88	6-1-3 النموذج المقترح
89	6-2 آلية وإجراءات تطوير الوحدات الإدارية في المؤسسات الخدمائية الفلسطينية
93-90	6-2-1 وحدة تطوير الكوادر البشرية
94-93	6-2-2 وحدة التحسين المستمر
95-94	6-2-3 وحدة التركيز على الزبون
96-95	6-2-4 وحدة ضمان الجودة
96	6-2-5 وحدة استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات
97	7- نتائج وتوصيات الدراسة
98	7-1 النتائج
100-98	7-2 التوصيات
103-101	المراجع العربية
108-104	المراجع الأجنبية
109	الملاحق:
117-109	ملحق(1): أدوات قياس الجودة
118	ملحق(2): جداول الثبات والتحليل الإحصائي والركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كما تراها المؤسسات الخدمائية في الضفة الغربية
129	ملحق(3): مقترح لنموذج إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الخدمائية في الضفة الغربية
130	آلية التنفيذ والإجراءات لنموذج إدارة الجودة الشاملة
138-133	ملحق(4): الاستبانة
138	ملحق(5): المؤسسات الخدمائية غير الحكومية المسجلة في غرفة تجارة وصناعة رام الله

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل
34	شكل (1): المبادئ الثلاثة الأساسية للجودة الشاملة
45	شكل (2): المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة
47	شكل (3): نظام الجودة المبني على أساس الفحص
50	شكل (4): نظام الجودة القائم على المنع أو الوقاية
51	شكل (5): مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة ومجالات اهتمامها
60	شكل (6): مثلث ديمينج
130	شكل (7): النموذج المقترح لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات الخدمائية في الضفة الغربية
131	شكل (8): آلية التنفيذ والإجراءات لنموذج إدارة الجودة الشاملة
95	شكل (9): شكل يوضح عملية التركيز على الزبون
96	شكل (10): شكل يوضح الإجراءات لضمان الجودة وتحقيق رضى الزبون
109	شكل (11): تخطيط رقابة الجودة
110	شكل (12): تخطيط باريتو
111	شكل (13): تخطيط عظم السمكة
112	شكل (14): تخطيط الاتجاه
113	شكل (15): التخطيط العمودي
113	شكل (16): التخطيط المبعثر
114	شكل (17): تخطيط التدفق
116	شكل (18) عجلة ديمينج لعملية المقارنة المرجعية

## ملخص:

تناولت هذه الدراسة موضوع الإدارة الشاملة بكافة جوانبها النظرية والتطبيقية، مع التركيز على تطبيقاتها في المؤسسات الخدمية غير الحكومية في الضفة الغربية، وقد تميزت أهمية هذه الدراسة في أنها الدراسة الأولى التي استكشفت واقع وآفاق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات.

تلخصت مشكلة هذه الدراسة في إلقاء الضوء واستكشاف مدى تطبيق المؤسسات الخدمية غير الحكومية في الضفة الغربية لمعايير وركائز وأسس إدارة الجودة الشاملة وكذلك مدى فهم هذه المؤسسات لمفهوم وأسس إدارة الجودة الشاملة.

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

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تناول عينة مختارة من 22 مؤسسة خدمية فلسطينية من خلال تعبئة الاستبانة من قبل الإدارة العليا في هذه المؤسسات، ومن ثم عولجت هذه الاستمارات بشكل علمي وفق منهجية الدراسة التي اعتمدت على التحليل والإحصاء الوصفي والمقابلات مع المسؤولين، كما ركزت أيضاً على استعراض بعض الدراسات والأدبيات السابقة للاستفادة منها في هذه الدراسة.

وقد تم بناء الاستمارة وفقاً لأسس إدارة الجودة الشاملة المكونة من ثمانية ركائز يُصاحبها ثمان وأربعون متغيراً، وتحليلها وفقاً لترتيب وأهمية متساوية، وباستخدام الدلائل والفحوصات الإحصائية (معامل بيرسون T-Test كرونباخ ألفا، وغيرها).

كما ركزت هذه الدراسة على الكثير من الدراسات الأجنبية والأدبيات المختلفة وكذلك مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وبذلك تم الاستفادة منها في صياغة النموذج المقترح عن إدارة الجودة الشاملة في الضفة الغربية.

أظهرت الدراسة نتائج ذات دلالة هامة تركزت في عدم استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، وأن نسبة 82% من العينة لم يتوفر لديهم إدارة خاصة بالجودة، وأن نسبة 60% من المؤسسات لم يشاركوا في دورات تدريبية أو تعريفية في إدارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة أن معايير ضمان الجودة لم تكن ضمن أولويات المؤسسة، وأن الخدمة تنتج دائماً بأخطاء متنوعة في المرحلة الأولى، إضافة إلى ذلك عدم اهتمام مؤسسات الخدمات الفلسطينية بالبيئة و الصحة العامة.

وعلى ضوء هذه النتائج تم الخروج بتوصيات عديدة تلخص أهمها بما يلي:

- 1- إعادة هيكلة المؤسسات واستحداث دائرة خاصة بإدارة الجودة الشاملة لمتابعة وضمان إنتاج الخدمة الفعالة والمنافسة وفقاً للمعايير الإدارية العالمية وذلك باتباع النموذج المقترح في هذه الدراسة بدمجه مع الهيكلية التنظيمية الحديثة لكل مؤسسة خدماتية.
- 2- العمل على نشر وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من خلال الجامعات، الندوات، النشرات التثقيفية وغيرها.
- 3- سن قوانين تتعلق بمعايير ومقاييس ركائز الجودة الشاملة ومتابعة تطبيق هذه القوانين ومراعاتها من قبل المؤسسات ذات العلاقة.
- 4- الرقابة على المؤسسات التي تحمل شهادات ( الايزو) من قبل مؤسسة المواصفات والمقاييس للتأكد من مدى استمرارية التزامها بمعايير ومواصفات هذا النظام وذلك تجنباً للمنافسة غير الشريفة وتجنباً لفقد ثقة المستهلك.
- 5- إعادة تأهيل المدراء والموظفين من خلال برامج ودورات تدريبية في الجودة الشاملة.
- 6- تفعيل القانون الذي يفرض على جميع مؤسسات الخدمات التقيد بحماية البيئة والصحة العامة لما في ذلك من أبعاد استراتيجية على تنمية موارد المجتمع المادية والبشرية وتحسين وتطوير الخدمات.
- 7- بناء قاعدة بيانات متعلقة بالأساليب الكمية وبيانات الجودة وتوكيد الجودة وتطوير الأدوات لتخدم أغراض التحسين وإعادة التقييم.

## **Abstract:**

The main subject of this study is “ Total Quality Management “ in all aspects whether theoretical or applicable. The study concentrated upon the implementation of TQM in non – governmental service institutions in the West Bank. This is the first study to discover the reality and prospects of the implementation of TQM in such organizations.

The main problem facing this study was finding out to what extent these institutions implement the criteria and the standards and the basics of TQM.

Moreover, this study was able to find out how much these institutions actually understood the concept of TQM and its basics

The main objectives of this study are firstly to realize the factors that affect the procedures of TQM and the recognition of the differences in implementing this system. Next to set a model for the system of TQM in Palestinian Service Institutions, considering the points of weakness and the points of strength and serves the development of these services in the Local Palestinian market.

In order to implement the objectives of this study, we selected a sample which consisted of non – governmental Palestinian Services Institutions. The highest administrative Persons of these Institutions were given the questionnaire to answer. The results of the questionnaire were then documented and studied in a scientific method. This method depended on statistical analysis, statistical descriptions and interviews with the administration. It also gained from previous studies and literature in order to benefit the new study.

The questionnaire was constructed according to the basics of TQM, which consist of eight constants and 48 variables. The variables and constants were analysed according to equal order and importance and through the use of resources and statistical examinations ( Persons’s Factor, T – Test, kronbach Alpha, and others ).

This study also focused on a number of foreign studies and literature together with the concept and philosophies of TQM. Consequently the benefit of these foreign studies was the formulation of the proposed model of TQM in the West Bank.

The study showed significant results of which the main focus was the lack of the use of qualitative methods in decision making.

It was discovered that 82% of the sample lacked quality administrations, and 60% did not participate in training courses or introductory courses in TQM. Moreover the study showed that the TQM criteria did not fall into the institutions priorities, and the service has many faults in its first stages, added to the lack of interest of the institutions to the environmental and public health.

The recommendations taken from the results of the study are the following:

1- Rebuilding of the organizations structure and construction of a

special department specialized in TQM in order to follow up and guarantee productive and competitive service. All of this will be done according to the International Administrative criteria, by following the proposed model in this study whereby the new organizational structure and the proposed model are combined.

2- To strengthen public awareness of TQM and to encourage its adoption in governmental and non – governmental institutions. This will be accomplished by universities , seminars and other.

3- Formulation of regulations dealing with criteria and standards of TQM, to guarantee the proper implementations of TQM.

4- Supervisions at the institutions that have obtained the ISO from the Institution of standards to guarantee the full commitment to the criteria and qualifications of TQM so that bad competition can be avoided and to keep the consumers trust.

5- Rehabilitation of the managers and employees through training courses and programs in TQM.

6- Stimulation of the law obliging all service companies to protect the environment, and public health in order to develop society's human and financial resources.

7- Establishing a comprehensive data – base in improvement and reevaluating those services.



يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى إعطاء صورة موجزة ومختصرة عن خلفية وأوضاع هذه الدراسة ومن هذا المنطلق فقد تضمن تقديماً لمفهوم الجودة الشاملة والأسباب التي أدت بالمنظمات لتبني هذا المفهوم، كما يتناول أهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في قطاع الخدمة في بيئات أعمال الدول الأجنبية والنامية، ويتعرض لأهمية إدارة الجودة الشاملة .

تعيش دنيا الأعمال أوضاعاً وتغيرات تختلف جذرياً عما كانت عليه في السابق، فالتعقيد والحركة المستمرة والمتسارعة أصبحت من السمات التي تميز بيئات الأعمال المعاصرة، ولقد عصفت بنهاية القرن العشرين أحداثاً سياسية واقتصادية وتكنولوجية ساعدت على إحداث تغيرات عميقة شملت كافة أوجه الحياة منها وحدة أوروبا اقتصادياً، إنشاء التكتلات الاقتصادية والبدء بتحرير التجارة العالمية وإزالة العوائق الجمركية أمام انتقال البضائع من بلد إلى آخر، مما أدى إلى ازدياد حدة التنافس محلياً وإقليمياً وعالمياً، إضافة إلى ثورة المعلومات وتكنولوجيا المعرفة لدرجة أصبح معها العالم قرية صغيرة، وهذه التغيرات والظروف والأوضاع الجديدة فرضت على المنظمات المعاصرة مواجهة تحديات كبيرة سواء في القطاع العام أو الخاص، تتمثل في التحسين المستمر لجودة منتجاتها (سلع أو خدمات) وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى سعياً وراء النجاح والازدهار وتحقيق الأرباح، أو البقاء على أقل تقدير في إطار بيئة عالية التنافس. ولمواجهة هذه الظروف والتحديات ظهرت عدة نماذج إدارية :

دوائر الجودة Quality Circle كما وصفها ( Kieser, 1997 ) وعملية إعادة الهيكلة Business Process Reengineering وإدارة الجودة الشاملة

Total Quality Management والثقافة التنظيمية Organizational Culture بين الضغوط والتحديات من جهة، والموجات الإدارية من جهة أخرى وجدت الكثير من المنظمات نفسها في موقف يستدعيها لأن تطبق واحدة من تلك النماذج.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة TQM واحدة من أهم تلك النماذج التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين والباحثين والأكاديميين وكان اهتمامهم ينصب حول مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله وهو مواجهة التحديات والضغوط وتحسين الأداء لتحقيق رضى الزبون وقناعته ( Kieser, 1997 ).

إن إدارة الجودة الشاملة تتعلق بعملية تغير ثقافي وفلسفي في المنشآت أكثر من كونها مجموعة ممارسات متفرقة (Woods, 1997) حيث أن إدارة الجودة أصبحت من مستلزمات الإنتاج الناجح الذي يؤدي إلى تحقيق مكانة تنافسية في ظل أوضاع فرضت على منظمات الأعمال لمواجهة التحديات الكبيرة المتمثلة في التحسين المستمر لجودة الإنتاج (سلع أو خدمات) وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى من أجل النجاح والازدهار.

إن التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة يساعد على مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها إلى حد كبير، لا لأن تطبيق هذا المفهوم يساعد على تحسين مستويات الجودة فقط، بل لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن المنظمة من التميز، وذلك عن طريق تحقيق عدد من الفوائد أهمها تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوياتها، وزيادة معدلات الإنتاجية، مع تحسين مستوى جودة المنتج أو الخدمة التي تقدم للمستفيد.

اليابانيين سبقوا العالم في تطبيق واستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة وحققوا نجاحاً عالمياً. وأصبح التحدي الأساسي لدى الغرب ومعظم دول العالم هو الانتقال من نظام الإدارة بالأهداف (MBO) إلى نظام الإدارة بالحقائق (MBF) أو ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة (TQM) ولقد حفز النجاح الياباني في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين الكثير من المنظمات الغربية على تبني هذا المفهوم من خلال تطبيقه. وفي هذا المجال أجريت العديد من الدراسات والبحوث لاختبار مدى تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف المتعلقة بتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف في إطار نظم إدارية عالية الكفاءة والفعالية، وانصبت غالبية الدراسات والبحوث على القطاع الصناعي باعتباره القطاع الرائد في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة منذ بداياتها وكان من نتائج هذه الدراسات أنها أكدت إيجابية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية للمنظمات الصناعية. لقد أدى هذا إلى اهتمام الباحثين والممارسين إلى إمكانية نجاح وتطبيق هذا المفهوم في الصناعات الأخرى ومنها صناعة الخدمة (Crosby, 1993).

## 1-2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

إن ظهور الضغوط والتحديات وتلازم بحث المنظمات عن أداة تساعدها على مواجهة ذلك مع ظهور إدارة الجودة الشاملة على أنها العلاج للخروج من المأزق، وكعلاج للعديد من المشاكل التي تعاني منها المنظمات، كان قد دفع بالكثيرين إلى المبادرة في تطبيقها أملاً في إزالة الضغوط والتحديات أو تخفيضها.

لقد حظيت إدارة الجودة الشاملة باهتمام الباحثين الذين كان جل اهتمامهم ينصب حول دراسة مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله وهو تخفيض تلك الضغوط وتحسين الأداء لتحقيق رضا العميل وقناعاته.

ومنذ بداية عقد الثمانينات من هذا القرن بدأ الباحثون بإجراء دراساتهم وفي بيئات مختلفة بهدف

التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات التي تقوم بتطبيقها. وقد وجدت معظم هذه الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له انعكاسات إيجابية على أداء المنظمة التي تطبقها وذلك من خلال زيادة الحصة السوقية وتحسين معدل الربحية

(Evans, 1995; Butler, 1995-1996)، وارتفاع سعر السهم (Heller, 1994)، وانخفاض التكاليف (Butler, 1995-1996) وتحسن الأداء المالي (Zairi, 1993) وتحسين علاقات الموظفين (Butler, 1995-1996) وارتفاع مستويات الرضى الوظيفي لديهم وارتفاع معنوياتهم (Butler 1995-1996) وانخفاض مستويات دوران الموظفين (Guimaraes, 1997). وبوجود مؤشرات تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية ازدادت سرعة انتشارها وتطبيقها مع الأخذ بالاعتبار الأهمية للتطبيق السليم والفعال لمبادئها ومفاهيمها لأن التطبيق الفعال والمتكامل هو الضمان الوحيد لتحقيق النتائج المرجوة.

### 1-3 إدارة الجودة الشاملة وصناعة الخدمات:

تلعب صناعة الخدمات دوراً مهماً وفعالاً في الاقتصاد الوطني لأي دولة أو إقليم، حيث يعتمد الجميع على الخدمات من صحة وكهرباء وماء ومواصلات وبريد وتعليم وخدمات مالية وهندسية ومعلوماتية وغيرها. ويقصد بصناعة الخدمات هنا بأنها القطاع أو الجزء من الاقتصاد الذي يعنى بتلبية احتياجات ورغبات وتوقعات العملاء، ولكنه وفي الوقت ذاته ينتج سلعاً غير ملموسة. ولعل من أكثر المؤشرات دلالة على أهمية الدور الذي تلعبه صناعة الخدمات في الاقتصاد الوطني لأي بلد هو أن هناك على الأقل ما نسبته 65% من إجمالي القوى العاملة تعمل في صناعة الخدمات في معظم الدول الصناعية (Lionel, 1990). هذا بالإضافة إلى أن حجم الاستثمارات الثابتة في صناعة الخدمات يشكل ما مقداره 64% من إجمالي حجم الاستثمارات في كافة الصناعات (المرجع السابق).

وكما تمت الإشارة سابقاً، فإن الاعتقاد بإيجابية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء المنظمات الصناعية كان قد أثار جدلاً ذا أهمية كبيرة في إمكانية نجاح ونقل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أوضاع تنظيمية أخرى مثل صناعة الخدمات ومنظمات القطاع الحكومي (Crosby, 1998). وفي هذا المجال ظهر اتجاهين، يقترح الأول نقل وتحويل مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المنظمات الصناعية إلى منظمات الخدمة مع إجراء تعديلات بسيطة لتحقيق المواءمة في التطبيق، ويرى الثاني أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة يتطلب تعديلاً جوهرياً يلائم الخصائص الفريدة لهذه المنظمات (Swiss, 1992). بعد ذلك أجريت العديد من الدراسات التي تناولت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمة، حتى اجتاحت هذا المفهوم معظم المنظمات الخدمائية في الدول المتقدمة بشقيها الخاص والعام (Walton, 1992; Gaebler, 1990). وقد جاء هذا الاجتياح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمائية اعتقاداً منها بأهمية هذا المفهوم الذي يعبر عن فلسفة تعنى بخلق وتفعيل وإدامة عملية التحسين المستمر في جميع مجالات عمل المؤسسة بهدف الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة التي تقدمها لزيائنها وكذلك تسعى إلى ضمان ثبات الجودة على هذه المستويات مما يحقق رضى الزبائن وتعزيز قدرة

المؤسسة على البقاء والنمو والمنافسة إضافة إلى تحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف.

## 4-1 مشكلة الدراسة

بالرغم من وجود أبحاث ودراسات عربية وأجنبية في موضوع إدارة الجودة الشاملة إلا أنه لم يستفاد من نتائج وتوصيات هذه الأبحاث في المجتمع المحلي ( الضفة الغربية وقطاع غزة ) وذلك لأسباب عديدة منها:

- \* عدم فهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة والأسس التي تبنى عليها إضافة إلى عدم فهم ركائز إدارة الجودة الشاملة والأسس التي تبنى عليها، وعدم تطبيق ركائز وأدوات إدارة الجودة الشاملة، وعدم استخدام الأدوات وإتقان آلية التنفيذ. ما يجعل المشكلة أكثر تعقيداً هو صعوبة تطبيق هذه الركائز في المؤسسات الخدمانية على خلاف المؤسسات الإنتاجية التي يسهل التطبيق فيها وذلك ببساطة لأن الحكم على تأدية الخدمة شخصي ولا يخضع إلى معايير مادية أو فنية.
- \* جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء واستكشاف مدى تطبيق المؤسسات الخدمانية غير الحكومية في الضفة الغربية لمعايير وركائز وأسس إدارة الجودة الشاملة.
- \* هذه الدراسة تلقي الضوء على مدى فهم المؤسسات الخدمانية غير الحكومية في الضفة الغربية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

## 5-1 أهمية الدراسة

- \* إنها الدراسة الأولى التي تناولت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمانية في المجتمع المحلي الفلسطيني.
- \* تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع الخدمة نفسه، ودوره في الاقتصاد الوطني، ومساهمته الرئيسية في استقطاب وتوظيف القوى العاملة لكل بلد، وأهمية إدارة الجودة الشاملة كعامل هام وحاسم في تحقيق ميزة تنافسية (Dotchin and Oakland, 1994).
- \* كذلك تأتي أهمية الدراسة من كونها أولى الدراسات الاستكشافية لتقييم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات غير الحكومية في الضفة الغربية، خاصة وأن منظمات الخدمة تحاول الانفتاح على الفكر الإداري العالمي. إضافة إلى أن هناك الكثير من المنظمات العالمية الراغبة بالعمل والاستثمار في بيئة الأعمال الفلسطينية، والتي يهمها التعرف على درجة تطبيق المؤسسات العاملة في الضفة الغربية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة من حيث الكم والكيف وعلاقة أدائها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- \* هذه الدراسة تتعرض لمفهوم إداري حديث له بناء علمي وفلسفي متميز إلا أنه لم يلق حتى الآن في فلسطين الاهتمام الكافي من جانب الكتاب والممارسين، ولذلك تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها توضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وركائزه وإطاره الفكري والفلسفي وتفهمه كأسلوب ونموذج حديث نتج من خلال تطور الفكر الإداري المعاصر.

\* محاولة لفت أنظار القائمين على أمر المؤسسات الخدماتية إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي يعتبر من الافرازات الهامة لتطور الفكر الإداري، والذي تثبتت كفاءته وفاعليته عندما وضع موضع التطبيق العملي، وأنه آن الأوان في بحث ودراسة فرص الأخذ بهذا الأسلوب في وطننا.

\* تأتي أهمية هذه الدراسة لمواكبة التطورات الحديثة التي أفرزها عصر العولمة لما في ذلك من حاجة ملحة للتقليل من حجم المنافسة العالمية والإقليمية.

\* ستكون نتائج وتوصيات ومقترحات هذه الدراسة مهمة ومفيدة لكل من الجهات الحكومية والأكاديمية والتدريبية والجهات المستفيدة (مؤسسات الخدمة) في الضفة الغربية لزيادة الاهتمام بمتطلبات نجاح تطبيق هذا المفهوم، وتطوير المؤسسات وبالتالي المجتمع نفسه لا سيما وأن قطاع الخدمات يشكل ما يعادل 45% من الناتج المحلي الإجمالي\*

## 1-6 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم الإطار الأكاديمي والفلسفي لنظام إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث كأساس لتقييم فرص توافر متطلبات هذا النظام في المؤسسات الخدماتية في القطاع الخاص والأهلي في الضفة الغربية، وتفصيلاً فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

1. عرض نموذج لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية الفلسطينية - الضفة الغربية.
2. التعرف على العوامل التي تؤثر على ممارسات ركائز إدارة الجودة الشاملة أثناء تطبيقها في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في القطاع الخاص في الضفة الغربية.
3. التعرف على مدى وجود فروق في ممارسات إدارة الجودة الشاملة بين عدد من المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية.
4. التعرف على الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تراها بعض المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية.

## 1-7 منهجية الدراسة:

في ضوء أهداف هذه الدراسة تعتمد المنهجية على الجوانب التالية:

\* الجانب النظري الخاص بالإطار الفكري والفلسفي لنظام إدارة الجودة الشاملة من خلال المراجع الأكاديمية والدراسات التطبيقية السابقة التي أجريت في المجتمعات الأجنبية والعربية

\* دائرة الإحصاءات الفلسطينية.

## 1-7 النتائج :

بينت هذه الدراسة عدة نتائج هامة تتعلق بواقع مؤسسات الخدمات في المجتمع الفلسطيني، ويمكن الاستفادة من هذه النتائج في مجالات عدة تخدم القرارات الإدارية التي تسعى نحو تطوير إدارة الجودة الشاملة خاصة في المؤسسات الكبيرة، وسيتم عرض أهم النتائج على النحو التالي:

### 2-1-7 على الصعيد الإداري الداخلي

- تبين من العينة أن نسبة 18% من مجموع العينة من المؤسسات لديهم إدارة خاصة بالجودة.

- الاهتمام بالتدريب و تطوير المصادر البشرية لم يغطي أكثر من 40% من مجموع المؤسسات، كما أن المؤسسات التي تهتم بالتدريب لا تقوم بتقييم مدى الاستفادة من التدريب كما يبين جدول رقم (8)، مما يعني أن التدريب بهذا الشكل لا يعطي مؤشرات ذات جدوى وذات مردود ملموس، فضلا عن التكاليف المصاحبة للتدريب.

- أن نمط القيادة الإدارية هو نمط تقليدي، بمعنى عدم استخدامه للنظرية الإدارية العلمية (الجودة الشاملة) إضافة إلي عدم اتباع الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، حيث تبين من الدراسة جدول رقم (18) أن استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات جاء في المرتبة الثامنة ولم يكن من أولويات اهتمام المؤسسات، وأن المدراء يعتمدون على الخبرات الشخصية في اتخاذ القرارات.

### على صعيد(الخدمة) المنتج نفسه

- تبين أن معايير ضمان جودة الخدمة المقدمة لم تكن ضمن أولويات المؤسسة، حيث جاء ترتيب ضمان الجودة في المرتبة السادسة انظر جدول رقم (18) وجاء ذلك على الرغم من أهمية هذا الموضوع الذي يقلل الخطأ ويزيد من عدد الزبائن وبالتالي زيادة الأرباح وتحسين المركز المالي للشركة .

- أن الخدمة المنتجة دائما تنتج بأخطاء متنوعة في المرة الأولى بسبب عدم إجراء التدقيق الدوري لاكتشاف الأخطاء ومراقبة الخدمة وعمل إجراءات الفحص اللازم انظر جدول رقم (14) يبين أن المتوسط لم يتجاوز 3.73.

تبين من الدراسة أن هناك عدم اهتمام بالبيئة وشعور بالمسؤولية تجاه الصحة العامة وحماية البيئة انظر جدول رقم (17) حيث المتوسط لم يتجاوز 3.27 ، وهذا ملموس بشكل واضح لدى كافة أفراد المجتمع .

### 2-7 التوصيات

هناك الكثير من التوصيات الممكن تطبيقها على ضوء معطيات ونتائج الدراسة ، والتي يمكن عرض أهمها على النحو التالي :-

7-2-1 إعادة هيكلة المؤسسات واستحداث دائرة خاصة بإدارة الجودة الشاملة لمتابعة وضمان إنتاج الخدمة الفعالة والمنافسة وفقاً للمعايير الإدارية العالمية، وذلك باتباع النموذج المقترح في هذه الدراسة بدمجه مع الهيكلية التنظيمية الحديثة لكل مؤسسة خدمتية.

7-2-2 يجب على المؤسسات المحلية سواء حكومية أو غير حكومية العمل على نشر وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة والاستفادة من النموذج الياباني الرائد في التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة والاستفادة من أفكار وتطبيقات ديمنج وجوران وكروسبي وغيرهم، وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال الجامعات ولإدخال مساقات متعلقة بالجودة وإدارة الجودة الشاملة، وإقامة الندوات والنشرات التثقيفية وعمل برامج توعية مكثفة تعرف وتوضح مبادئ وأسس وفوائد تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل السليم.

7-2-3 سن قوانين تتعلق بمعايير ومقاييس وركائز إدارة الجودة الشاملة ومتابعة تطبيق هذه القوانين ومراعاتها من قبل المؤسسات ذات العلاقة .

7-2-4 تهيئة مؤسسة المواصفات والمقاييس أو مؤسسات أخرى من أجل الإشراف على نظم الجودة وخاصة في المؤسسات التي تحمل شهادات "الأيزو" للتأكد من مدى استمرارية التزام هذه المؤسسات بمعايير ومواصفات الجودة ، وذلك تجنباً للمنافسة غير الشريفة.

7-2-5 إعادة تأهيل المدراء والموظفين من خلال برامج ودورات تدريبية في موضوع الإدارة وبخاصة إدارة الجودة الشاملة .

7-2-6 تفعيل قانون حماية البيئة والصحة العامة الذي أقرته مؤسسات ودوائر البيئة والصحة العامة المحلية والذي يفرض على جميع مؤسسات الخدمات التقيد بحماية البيئة والصحة العامة لما في ذلك من أبعاد استراتيجية على تنمية موارد المجتمع المادية والبشرية .

7-2-7 بناء قاعدة بيانات شاملة تتعلق بالأساليب الكمية وبيانات الجودة وتوكيد الجودة تخدم أغراض التحسين وإعادة التقييم.

7-2-8 الاهتمام بالتدريب للتطوير بحيث يكون بناءً على الاحتياجات حتى يعطي مؤشرات ذات مردود ايجابي.

7-2-9 ضرورة إنشاء نظام جائزة الجودة من قبل المجلس التشريعي وتبني هذا النظام من قبل وزارة الاقتصاد والتجارة.

7-3 دراسات مستقبلية مقترحة

(1) إجراء دراسة معمقة تتناول رضى المستهلكين حول الخدمات المقدمة للتعرف على حاجاتهم ورتباتهم وتوقعاتهم لتساهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم ولكي تساهم في ازدهار واستمرار هذه المؤسسات ونجاحها وتحسين مستوى أدائها.

(2) إجراء دراسة مقارنة بين المؤسسات الخدمتية التي طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة

وحصلت على جوائز وبين مؤسسات الخدمة التي لم تطبق نظام إدارة الجودة وذلك لتلمس الفروق في الأداء بين الفريقين حيث ستساهم هذه الدراسة في انتشار تطبيق مفهوم ونظام وفلسفة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح.

(3) إجراء دراسة حول موائمة تطبيق النموذج المقترح في هذه الدراسة في بعض المؤسسات الخدمائية من أجل الاستفادة من هذه الدراسة وتعميم نتائج تجربة المؤسسات التي طبقت ذلك لتكون حافزاً لبقية المؤسسات لتتبني هذا النموذج.