



جامعة القدس المفتوحة
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في الهيئات الحكومية الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي
دراسة حالة: هيئة التقاعد الفلسطينية

**The availability of Requirements for The Application of Total
Quality Management in Palestinian governmental Agency
And The Reality of Organizational Performance
(The Palestinian Pension Agency as a case study)**

إعداد:

أسماء محمود عمر الخطيب.

بإشراف الدكتور:

محمد محمد عمرو.

قُدِّمَت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

القيادة والإدارة الإستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين).

2021-2022م.

إجازة الدراسة

مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
في الهيئات الحكومية الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي
دراسة حالة: هيئة التقاعد الفلسطينية

**The availability of Requirements for The Application of Total Quality
Management in Palestinian governmental Agency And The Reality of
Organizational Performance
(The Palestinian Pension Agency as a case study)**

إعداد:

أسماء محمود عمر الخطيب.

بإشراف:

الدكتور محمد محمد عمرو.

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2022/3/27

أعضاء لجنة المناقشة

.....	مشرفاً ورئيساً ممتحناً داخلياً ممتحناً خارجياً	جامعة القدس المفتوحة جامعة القدس المفتوحة جامعة الخليل	الدكتور محمد محمد عمرو الدكتور محمود حجازي الدكتور محمد الجعبري
-------------------------	--	--	---

انا الموقع أدناه أسماء محمود عمر الخطيب، أفوض - جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي الموسومة ب: مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الحكومية الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي "دراسة حالة: هيئة التقاعد الفلسطينية"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: أسماء محمود عمر الخطيب

الرقم الجامعي: 0330011910030

التوقيع:

التاريخ: 2022/3/27

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ
وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ"

صدق الله العظيم

سورة الجمعة (2)

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

صدق الله العظيم

سورة المجادلة (11)

الإهداء

إلى الرحمة المهداة، والنعمة المسداة، والسراج المنير، سيد الخلق أجمعين، معلم البشرية،

سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم).

إلى روح والدي الغالي رحمه الله

إلى ملاكي في الحياة، إلى شمس حياتي وضيائها التي من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها

بلسم جراحي... أمي الحبيبة.

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم الذين كانوا سنداً وعوناً لي

دعموني وشاركوني الأفراح طوال مشوار حياتي...

إلى أساتذتي وزملائي، وكل من قدم لي يد العون لإتمام هذه الرسالة...

إلى بيتي الثاني هيئة التقاعد الفلسطينية....

إلى من رووا بدمائهم أرض فلسطين الحبيبة... إلى من هم أكرم منا جميعاً... إلى شهداء

فلسطين...

أهدي هذا العمل المتواضع

سائلاً من الله عز وجل أن ينفع به ويجعله خالصاً لوجه الله تعالى...

أسماء محمود الخطيب

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد، وكلنا لك عبد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذه الرسالة على الوجه الذي أرجو أن ترضاه عني. أما بعد، امتثالاً لقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي، فإنه ليسعدني أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان لجامعتي العريقة جامعة القدس المفتوحة، وعمادة الدراسات والبحث العلمي، وأساتذتي الأفاضل في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية، وإنه ليطيب لي ويشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى أستاذي ومشرفي:

صاحب الأصل الطيب والخلق الرفيع والعلم الغزير

الدكتور محمد محمد عمرو حفظه الله وبارك بعلمه وعمله

لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، وعلى جهده الكبير الذي بذله في إرشادي، وفي متابعتة للرسالة منذ أن كانت فكرة، فجزاه الله عني خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

والشكر موصول لكل من قدم لي العون لإتمام البحث على هذا الوجه الأكمل، وأخص بالشكر

هيئة التقاعد ممثلة برئيسها الدكتور ماجد عطا الحلو حفظه الله ورعاه

وفي الختام أسأل الله العليّ القدير أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي ويقبل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي والشيطان.

وما توفيقى إلا بالله

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع	
أ	إجازة الدراسة	
ب	آية قرآنية	
ج	الإهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	فهرس المحتويات	
ط	فهرس الجداول	
ك	فهرس ملاحق الدراسة	
ل	الملخص باللغة العربية	
م	الملخص باللغة الإنجليزية	
	الفصل الأول: مشكلة البحث والخلفية	1
1	مقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
3	أهداف الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
4	محددات الدراسة	5.1
5	مصطلحات الدراسة	6.1
	الفصل الثاني: أدبيات البحث	2
7	المقدمة	1.2
7	المفاهيم والتعريفات	2.2
9	أهداف إدارة الجودة الشاملة	3.2
10	فوائد الجودة الشاملة	4.2
10	أسس نظام الجودة الشاملة	5.2
11	متطلبات إدارة الجودة الشاملة	6.2
11	أولاً: التزام الإدارة العليا	1.6.2
11	مفهوم الإدارة العليا	1.1.6.2
12	نظريات القيادة	2.1.6.2
15	خصائص القيادة الفعالة	3.1.6.2

15	أدوار الإدارة العليا	4.1.6.2
17	التزام الإدارة العليا	5.1.6.2
18	التمكين	6.1.6.2
19	ثانياً: التحسين المستمر للعمليات	2.6.2
19	مقدمة	1.2.6.2
20	مفهوم التحسين المستمر	2.2.6.2
20	هدف التحسين المستمر	3.2.6.2
21	المدخل الغربي والياباني في التحسين المستمر	4.2.6.2
22	طرق التحسين	5.2.6.2
22	نماذج شهيرة للتحسين المستمر	6.2.6.2
26	أهم العناصر الواجب توافرها للتحسين المستمر	7.2.6.2
26	الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر	8.2.6.2
26	مؤشرات التحسين المستمر	9.2.6.2
31	ثالثاً: مشاركة الموظفين الفاعلة	3.6.2
31	مقدمة	1.3.6.2
32	عوامل المشاركة:	2.3.6.2
32	التحفيز	1.2.3.6.2
33	الاندماج	2.2.3.6.2
33	التمكين	3.2.3.6.2
34	الاتصالات	4.2.3.6.2
35	التدريب	5.2.3.6.2
35	رابعاً: العلاقة مع أصحاب المصالح	4.6.2
35	المفاهيم	1.4.6.2
36	شكل العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح	2.4.6.2
36	الشخصيات التي تربطهم علاقة بالمنظمة	3.4.6.2
38	إنشاء التحالفات والشراكات	4.4.6.2
38	خطوات لزيادة فاعلية العلاقة بين المنظمة والموردين	5.4.6.2
38	أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد	6.4.6.2
38	خطوات تطوير العلاقة مع أصحاب المصالح	7.4.6.2
39	خامساً: التركيز على المستفيد الخارجي والداخلي	5.6.2

39	مقدمة	1.5.6.2
40	مفهوم المستفيد	2.5.6.2
40	عوامل التركيز على المستفيد	3.5.6.2
45	معالجة الشكاوى	4.5.6.2
45	محاور التركيز على المستفيد	5.5.6.2
46	سادسا: مقاييس أداء العمليات	6.6.2
46	مقدمة	1.6.6.2
46	مفهوم مؤشرات الأداء	2.6.6.2
47	معايير قياس الأداء وخصائصها	3.6.6.2
48	استراتيجية إنشاء نظام مقاييس أداء	4.6.6.2
49	القياس ومؤشرات الأداء	5.6.6.2
50	أنواع أدوات قياس إدارة الجودة الشاملة ومؤشراتها	6.6.6.2
53	الأداء المؤسسي	7.2
53	مقدمة	1.7.2
53	المفاهيم	2.7.2
54	أبعاد الأداء المؤسسي وأهدافه	3.7.2
55	مقاييس الأداء المؤسسي	4.7.2
56	أبعاد الأداء الرئيسية	5.7.2
56	الإنتاجية	1.5.7.2
57	الفاعلية	2.5.7.2
57	الكفاءة	3.5.7.2
58	الجودة	4.5.7.2
59	بطاقة الأداء المتوازن	6.7.2
61	البعد المالي	1.6.7.2
62	بعد المستفيدين	2.6.7.2
64	بعد العمليات الداخلية	3.6.7.2
65	بعد التعلم والنمو	4.6.7.2
67	مقدمة عن هيئة التقاعد الفلسطينية	8.2
70	الدراسات السابقة	9.2
76	أنموذج الدراسة	10.2

	الفصل الثالث: المنهجية وإجراءات الدراسة	3
77	مقدمة	1.3
77	منهج الدراسة	2.3
77	مجتمع الدراسة	3.3
79	أداة الدراسة	4.3
79	ثبات الأداة	5.3
81	صدق الأداة	6.3
92	متغيرات الدراسة	7.3
92	المعالجة الإحصائية	8.3
93	مفتاح التصحيح	9.3
	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج	4
94	السؤال الرئيس الأول	1.4
106	السؤال الرئيس الثاني	2.4
114	السؤال الرئيس الثالث	3.4
117	السؤال الرئيس الرابع	4.4
125	السؤال الرئيس الخامس	5.4
	الفصل الخامس: النتائج الرئيسة والتوصيات	5
126	خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية	1.5
127	مناقشة السؤال الأول	2.5
131	مناقشة السؤال الثاني	3.5
134	مناقشة السؤال الثالث	4.5
134	مناقشة السؤال الرابع	5.5
137	مناقشة السؤال الخامس	6.5
138	التوصيات	7.5
139	مراجع البحث	6
	الملاحق	7

فهرس الجداول:

الصفحة	الموضوع	
22	الاختلافات بين المدخل الغربي والمدخل الياباني للجودة	1
69	أعداد المستفيدين من هيئة التقاعد	2
77	خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية	3
80	معاملات الثبات لمجالات الدراسة	4
82	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات التزام الإدارة العليا والدرجة الكلية لها	5
83	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات التحسين الشامل والمستمر والدرجة الكلية لها	6
84	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المشاركة الفاعلة للموظفين والدرجة الكلية لها	7
85	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات التركيز على المستفيدين والدرجة الكلية لها	8
86	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات العلاقة مع أصحاب المصالح والدرجة الكلية	9
87	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التعلم والنمو والدرجة الكلية لها	10
88	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد العمليات الداخلية والدرجة الكلية لها	11
89	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد المالي والدرجة الكلية لها	12
90	معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد المستفيدين والدرجة الكلية لها	13
91	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لها	14
91	معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لأبعاد واقع الأداء المؤسسي والدرجة الكلية لها	15
93	مفتاح التصحيح	16

94	الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية	17
96	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التزام الإدارة العليا	18
98	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحسين الشامل والمستمر	19
100	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المشاركة الفاعلة للموظفين	20
102	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التركيز على المستفيدين	21
104	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العلاقة مع أصحاب المصالح	22
106	الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية	23
107	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم والنمو	24
109	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية	25
111	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي	26
113	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المستفيدين	27
115	مصفوفة معامل الارتباط بيرسون بين محاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبعاد واقع الأداء المؤسسي	28
117	الأوساط الحسابية الكلية لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير مكان العمل	29
120	الأوساط الحسابية الكلية لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير الإدارة التي يعمل بها الموظف	30
122	الأوساط الحسابية الكلية لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	31

فهرس الملاحق:

الصفحة	الموضوع	
أ	الاستبانة	1
ح	قائمة المحكمين	2
ط	نظام مقترح للجودة الشاملة لهيئة التقاعد	3

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد واقع الأداء في هيئة التقاعد الفلسطينية، وتحديد العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في الهيئة، هدفت أيضاً لتحديد مدى وجود فروق بين استجابات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، ولتحديد أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية، ووضع بعض التوصيات لمعالجة تلك المعوقات، والتي قد تسهم في توفير كامل متطلبات الجودة الشاملة في الهيئة.

ولتحقيق هدف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، اعتمدت الباحثة على الاستبانة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية بفروعها الثلاثة في مدينة رام الله والخليل وغزة والبالغ عددهم 130، حيث أُجري مسح شامل لهم جميعاً بتوزيع 130 من أداة الدراسة وهي الاستبيانات، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 119 استبانة، بذلك تكون نسبة الاسترداد 92% تقريباً.

قد توصلت الدراسة إلى أن جميع متطلبات الجودة الشاملة متوفرة لدى هيئة التقاعد بمستوى متوسط، وأن الأداء المؤسسي لهيئة التقاعد بكافة محاورها وفق بطاقة الأداء المتوازن أيضاً بمستوى متوسط، ذلك وفق إجابات الموظفين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين كل من الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي وجميع أبعادها، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية تعزى لمتغيرات مكان العمل والإدارة التي يعمل بها الموظف والمسمى الوظيفي.

في ضوء تلك النتائج، التي توصلت إليها الدراسة؛ قدمت الباحثة عدة توصيات، من أهمها: أن تتبنى الإدارة العليا فكر وفلسفة الجودة الشاملة، واعتمادها كمنهج وأسلوب إداري لإدارة الهيئة، والعمل على توفير كافة متطلبات الجودة الشاملة في الهيئة وإدارتها وفق فلسفة الجودة الشاملة وفكرها.

The availability of Total Quality Management Application Requirements in Palestinian governmental agencies and its relation to the Reality of Organizational Performance

(The Palestinian Pension Agency as a case study)

Abstract

This study aims to determine the availability of the basic concepts of total quality management application in the Palestinian pension agency, to determine the performance of the Palestinian Pension Agency, and to examine the relationship between the applications of total quality management and institutional performance in the agency. Furthermore, it checks the extent of variations between the responses of the surveyed people according to the demographic variables. A fifth topic needs to be considered is identifying the most important obstacles to the application of total quality management in the Palestinian Pension Agency. Finally, it puts some recommendations to address those obstacles, which may contribute to providing the full requirements of total quality in the Agency.

To achieve the goal of the study, the researcher uses the descriptive correlative method. The researcher relies on a questionnaire to collect data. The study population includes all employees of the Palestinian Pension Agency in its three branches in the cities of Ramallah, Hebron and Gaza where the total number of the employees is 130. A comprehensive survey was conducted for all of them, 130 questionnaires were distributed and the number of the retrieved questionnaires reached 119, thus questionnaires retrieval rate was 92%.

The study conclusion comes as follows: First, that all comprehensive quality requirements are available at the Pension Agency and are at an average level. Second, surveyed employees' answers reveal that the institutional performance of the Pension Agency in all its axes is at an average level according to the balanced scorecard. Third, the study also finds a positive and statistically significant relationship at the level of 0.05 between the total degree of total quality management application requirements from one side and the total degree of the institutional performance reality and its all dimensions from the other side. Fourth, the study concludes that there are differences in the availability of total quality management application basic concepts and the reality of institutional performance in the Palestinian Pension Agency due to the variables of the workplace and management in which the employee works and the job title.

In light of study results, the researcher has the following recommendations: senior management should adopt the idea and the philosophy of total quality, and to adopt it as an administrative approach in the management of the agency. Senior management should also provide all total quality requirements in the agency and to run the agency in accordance with total quality concept and philosophy.

الفصل الأول: مشكلة البحث والخلفية

مقدمة	1.1
مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
أهداف الدراسة	3.1
أهمية الدراسة	4.1
محددات الدراسة	5.1
مصطلحات الدراسة	6.1

1.1 المقدمة:

تسعى الدول إلى تنمية الأوطان من خلال وضع خطط تنموية استراتيجية، وتعد المنظمات الحكومية والشبه حكومية الركيزة الأساسية للحكومات لتنفيذ الخطط التنموية، يقع على عاتق الهيئات العامة مسؤولية تنمية وطنية، وهي تقديم خدمات تلبي احتياجات جمهور المستفيدين المتغيرة، ضمن حدود الدولة وسياساتها وإمكاناتها، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن بقاء المنظمة وتطورها واستمراريتها، لا سيما في ظل التغيرات الكثيرة والتحديات الكبيرة التي يواجهها العالم.

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المناهج الإدارية حديثة الظهور في علم الإدارة، القادرة على رسم صورة للمنظمة أثناء تحقيقها للبقاء والتطور والاستمرارية، ضمن إطار الرضى بأركانها الأربعة (رضى المستفيدين الداخليين والخارجيين، رضى الدولة، رضى المجتمع، رضى الإدارة). إن إدارة الجودة الشاملة والمرتكزة على التعاون والتغيير وإدارته والتحسين المستمر المتواصل، وتحقيق الاستفادة المثلى من جميع المقدرات، واعتبار الموارد البشرية من أهم مرتكزات التحسين والتطور والابتكار والمنافسة، والمستفيدون هم من يدركون الجودة ويحددونها. لقد طرح ديمنج أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب إداري لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال إرضاء المستفيدين. (رشيدي، 2016، مترجم عن كتاب ديمنج).

كل ذلك جعل من تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيق متطلباته مدخلا من مداخل التطور التنظيمي، وتطبيقه كنشاط يومي في كافة أوجه المنظمات ومجالاتها أمر غاية في الأهمية للمنظمات التي تسعى للنجاح، لا سيما في ظل محدودية الموارد وتعاضم التحديات وطنيا وعالميا. وحيث إن الأداء المؤسسي هو محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ولتأثير البيئة عليهما (كامل، 2018)، ومدى نجاحه يعني مدى نجاح المنظمة في تحقيقها لأهدافها، وعليه فإن المنظمات التي تسعى للنجاح، دائمة السعي لتحصل على أداء أكثر فاعلية وكفاءة وإنتاجية وجودة، وتوظف جميع مواردها للوصول لأعلى مستوى ممكن من الأداء المؤسسي، ومن أهم مقاييس الأداء المؤسسي مقياس بطاقة الأداء المتوازن، كونها تقنية حديثة تعتمد على المنظمات الحديثة لإدارة أدائها، (Besterfeld et al، 2012)، وتستخدمها مؤسسات الأعمال التي تسعى إلى أن تكون مميزة، كون البطاقة تساهم بشكل فعال في رفع وزيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات، وبالتالي أدائها.

كما تسعى هيئة التقاعد الفلسطينية منظمة وطنية؛ لتحقيق رسالة إنسانية سامية ورؤية واعدة تهدف لبناء مظلة اجتماعية تحمي المجتمع من الفقر، وتسهم في دفع عجلة التنمية إلى الأمام، فبات لزاما على الهيئة اختيار المدخل الإداري الأنسب لتحسين أدائها المؤسسي، والحفاظ على بقائها واستمراريتها كمنظمة وطنية، تتحمل مسؤولية عظيمة في حماية الفئات الأكثر ضعفا في المجتمع، وتأمين حياة كريمة لهم، ضمن ظروف اقتصادية وسياسة غاية في الصعوبة القت بظلالها على فلسطين وعلى العالم بأسره.

وحيث إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعد ضرورة لتمكن الهيئة من تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها، فإنّ هذا البحث يسعى لمعرفة مدى توافر مقومات إدارة الجودة الشاملة في هيئات السلطة الفلسطينية عموما، وهيئة التقاعد الفلسطيني خصوصا، ومعرفة علاقتها بالأداء المؤسسي.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصبحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تطبيقها؛ ذلك من أجل تحسين أدائها المؤسسي، وتعزيز مكانتها وفرصها في تحقيق الأهداف المرسومة لها، بالتالي تحقيق التميّز المؤسسي، وحيث إن العديد من الدراسات العلمية والخبرات الحياتية تؤكد أنّ إدارة المنظمات وفق فلسفة الجودة الشاملة تزيد من قدرة المنظمات على رفع مستوى أدائها المؤسسي، بحيث يشمل ارتفاع مستوى الأداء جميع مناحي المنظمة ومجالاتها وأنشطتها وعملياتها، فترتفع كفاءتها، فعاليتها، إنتاجيتها، جودتها، ما يؤدي للوصول لمستوى التميز في المنظمة، بذلك تكون المنظمة قد امتلكت مفاتيح النجاح والتطور والاستمرارية، وفق جمعية الجودة الأمريكية (ASQ)، ودراسة استقصائية لشركات تصنيع في ولاية جورجيا. (Besterfeldt et al 2012)

عليه؛ فقد أصبح تبني فكر وفلسفة الجودة الشاملة في إدارة المنظمات ضرورة من ضروريات الحياة، ونظرا لحالة الوعي والانفتاح السائدة في مجتمعنا، فقد أصبحت منظمات الأعمال لكلا القطاعين الخاص منها والعام، تسعى جاهدة لتطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، من أجل تحسين أدائها وتمكين حاضرها وتحقيق التطور والاستمرارية الذي تطمح له جميع منظمات الأعمال، ونظرا لعظم الدور الذي تقوم به الهيئة على مستوى الدولة والمجتمع، فقد

أصبحت محط أنظار الجميع من رئاسة وحكومة وشعب، فيتطلع الجميع بكل ثقة وأمل بأن الهيئة ستحقق النجاح والاستمرارية.

حيث أن هيئة التقاعد تعد منظمة حكومية غير وزارية، تقدم للمجتمع الفلسطيني خدمات عظيمة وغاية في الأهمية، فهي تسعى لضمان الأمن الاقتصادي والاجتماعي، وتصنف أنشطة الهيئة بالعموم إلى نوعين رئيسيين من الأنشطة؛ الأول أنشطة خدماتية تتعلق باستلام الاشتراكات واحتساب وتسديد المستحقات، الثاني أنشطة استثمارية تتعلق باستثمار الأموال بهدف تنميتها وزيادتها، لتتمكن من تسديد التزاماتها نحو المستفيدين وبشكل مستمر.

وحيث إن هيئة التقاعد منظمة محورية تمثل مظلة هامة من مظلات الضمان الاجتماعي، ومسؤولة عن الأمن الاجتماعي والاقتصادي لعشرات آلاف الأسر الفلسطينية، والذين يندرجون بغالبيتهم ضمن فئتي كبار السن والأطفال، ونظرا لتردي الأوضاع الاقتصادية وطنيا وعالميا، فقد بات لزاما على هيئة التقاعد الفلسطينية أن تعمل على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة لتتمكن من تحقيق الاستفادة القصوى من مواردها، وإدارتها بما يحقق أداء مؤسسي متميز. وعليه فقد اختارت الباحثة هذه الدراسة للتعرف على مدى توفر متطلبات الجودة الشاملة في هيئة التقاعد، لتتمكن الهيئة من توفير كامل متطلبات الجودة الشاملة، وتنفيذ نظام جودة شاملة يقودها نحو التميز. وعليه مشكلة البحث تتلخص في التساؤل التالي: ما مدى توافر مقومات تطبيق منظومة جودة شاملة في الهيئات الحكومية الفلسطينية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسي، حالة دراسية هيئة التقاعد الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية؟
- ما هو واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية؟
- هل توجد فروق في مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية تعزى لمتغيرات مكان العمل والإدارة التي يعمل بها الموظف والمسمى الوظيفي؟
- ما هي أهم معايير تطبيق متطلبات إدارة جودة شاملة في هيئة التقاعد؟

3.1 أهداف الدراسة:

- 1- تحديد مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.
- 2- تحديد واقع الأداء في هيئة التقاعد الفلسطينية.
- 3- تحديد العلاقة بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في هيئة التقاعد.
- 4- تحديد مدى وجود فروق بين استجابات المبحوثين وفقا للمتغيرات الديموغرافية.
- 5- تحديد أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

4.1 أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية:

أولاً: إن هذه الدراسة قد تعرضت لمفهوم إداري حديث وفكر إداري متميز، لم يلقى الاهتمام الكافي في بلادنا من جانب الباحثين خاصة في مجال هيئات السلطة الوطنية الفلسطينية، وعليه فإن هذه الدراسة تعد إضافة نوعية ومهمة، تقدم الكثير من المعلومات في هذا المجال.
ثانياً: يمكن البناء على هذه الدراسة في أبحاث ودراسات أخرى.

الأهمية العملية:

أولاً: تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية الارتباطية الهامة، التي تتناول موضوعات غاية في الأهمية، وتقدم معلومات لتقييم مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الفلسطينية، كما تقدم معلومات عن الجودة الشاملة، وعن أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بما يمكن الهيئات من تطبيق نظم الجودة الشاملة فيها.

ثانياً: تقدم الدراسة للهيئات صورة دقيقة وعميقة عن واقع الأداء المؤسسي، وتحدد عوائق تحسين الأداء المؤسسي، والحلول المناسبة لها.

ثالثاً: تساهم هذه الدراسة في تحسين وتطوير أدوات قياس الأداء والرقابة.

رابعاً: إن هذه الدراسة تقدم معلومات هامة تعزز قدرات هيئة التقاعد الفلسطينية للبقاء والاستمرارية.

خامسا: تساهم الدراسة في إثراء الجانب العلمي للباحثة التي تعمل في هيئة التقاعد الفلسطينية، ما يسهم في تطوير الأعمال في الهيئة.

5.1 محددات الدراسة:

زمانية: عام 2022

مكانية: هيئة التقاعد الفلسطينية بكافة فروعها في الضفة الغربية وقطاع غزة في فلسطين.

بشرية: الموظفون كافة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

موضوعية: التعرف على مقومات الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية.

6.1 مصطلحات الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس منظمة تتحسن باستمرار، حيث تشكل أنظمة تتكون من الموارد البشرية والأساليب الكمية. (Besterfeild) (2012، et al)

التزام الإدارة العليا: هو "التعبير والتجسيد الواقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة" (الطائي وقتادة، 2010)، والإدارة العليا تمثل الفئة العليا في الدولة، وتتألف من الوزير بصفته الرئيس الأعلى للوزارة، ووكيل الوزارة يعد المسمى الوظيفي الأعلى في التسلسل الهرمي، والوكيل المساعد يعتبر المسمى الرسمي الثاني في التسلسل الهرمي، والمدراء العاميين يعد المسمى الرسمي الثالث، وذلك وفق قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004 م، بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارة.

التحسين المستمر: هي "فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر". (جودة، 2018)

مشاركة الموظفين الفاعلة: تعني أن تتيح الإدارة للموظفين لإبداء وجهات نظرهم، آرائهم، مشكلاتهم، مقترحاتهم في الحلول. (Besterfeild et al، 2012)

مفهوم أصحاب المصالح: تعني الشخصيات أو الجهات التي يجب أن تربطهم علاقة منافع متبادلة، وهم الموردون (المشغلون الحكوميين وغير الحكوميين) والمستفيدون والوحدات الداخلية للمنظمة المنافسين المحتملين. (Goetsch and Davis ، 2016 ، ص67)

مفهوم التركيز على المستفيد: هو أن المستفيد هو المسير أو المحرك لإعداد الجودة الشاملة. (Goetsch and Davis،2016، ص 91)

مفهوم مقاييس الأداء: تعني التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء. (الدليل التفسيري،1436هـ)

الأداء المؤسسي: تعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة. (Daft، 2016)

بطاقة الأداء المتوازن: وهي نظام لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي؛ يشمل كل من المؤشرات المالية وغير المالية، ويغطي أربعة أبعاد بالمنظمة، وهي: البعد المالي، بعد المستفيدين، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، ما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي ويوفر المحركات للأداء المستقبلي. (حسين،2019)

الفصل الثاني: أدبيات البحث

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة	1.2
المفاهيم والتعريفات	2.2
أهداف إدارة الجودة الشاملة	3.2
فوائد الجودة الشاملة	4.2
أسس نظام الجودة الشاملة	5.2
متطلبات إدارة الجودة الشاملة	6.2
أولاً: التزام الإدارة العليا	1.6.2
مفهوم الإدارة العليا	1.1.6.2
نظريات القيادة	2.1.6.2
خصائص القيادة الفعالة	3.1.6.2
أدوار الإدارة العليا	4.1.6.2
التزام الإدارة العليا	5.1.6.2
التمكين	6.1.6.2
ثانياً: التحسين المستمر للعمليات	2.6.2
مقدمة	1.2.6.2
مفهوم التحسين المستمر	2.2.6.2
هدف التحسين المستمر	3.2.6.2
المدخل الغربي والياباني في التحسين المستمر	4.2.6.2
طرق التحسين	5.2.6.2
نماذج شهيرة للتحسين المستمر	6.2.6.2
أهم العناصر الواجب توافرها للتحسين المستمر	7.2.6.2
الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر	8.2.6.2
مؤشرات التحسين المستمر	9.2.6.2
ثالثاً: مشاركة الموظفين الفاعلة	3.6.2
مقدمة	1.3.6.2

عوامل المشاركة:	2.3.6.2
التحفيز	1.2.3.6.2
الاندماج	2.2.3.6.2
التمكين	3.2.3.6.2
الاتصالات	4.2.3.6.2
التدريب	5.2.3.6.2
رابعاً: العلاقة مع أصحاب المصالح	4.6.2
المفاهيم	1.4.6.2
شكل العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح	2.4.6.2
الشخصيات التي تربطهم علاقة بالمنظمة	3.4.6.2
إنشاء التحالفات والشراكات	4.4.6.2
خطوات لزيادة فاعلية العلاقة بين المنظمة والموردين	5.4.6.2
أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد	6.4.6.2
خطوات تطوير العلاقة مع أصحاب المصالح	7.4.6.2
خامساً: التركيز على المستفيد الخارجي والداخلي	5.6.2
مقدمة	1.5.6.2
مفهوم المستفيد	2.5.6.2
عوامل التركيز على المستفيد	3.5.6.2
معالجة الشكاوى	4.5.6.2
محاوَر التركيز على المستفيد	5.5.6.2
سادساً: مقاييس أداء العمليات	6.6.2
مقدمة	1.6.6.2
مفهوم مؤشرات الأداء	2.6.6.2
معايير قياس الأداء وخصائصها	3.6.6.2
استراتيجية إنشاء نظام مقاييس أداء	4.6.6.2
القياس ومؤشرات الأداء	5.6.6.2
أنواع أدوات قياس إدارة الجودة الشاملة ومؤشراتها	6.6.6.2
الأداء المؤسسي	7.2
مقدمة	1.7.2
المفاهيم	2.7.2

أبعاد الأداء المؤسسي وأهدافه	3.7.2
مقاييس الأداء المؤسسي	4.7.2
أبعاد الأداء الرئيسية	5.7.2
الإنتاجية	1.5.7.2
الفاعلية	2.5.7.2
الكفاءة	3.5.7.2
الجودة	4.5.7.2
بطاقة الأداء المتوازن	6.7.2
البعد المالي	1.6.7.2
بعد المستفيدين	2.6.7.2
بعد العمليات الداخلية	3.6.7.2
بعد التعلم والنمو	4.6.7.2
مقدمة عن هيئة التقاعد الفلسطينية	8.2
الدراسات السابقة	9.2
أنموذج الدراسة	10.2

1.2 مقدمة:

مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوماً جديداً، اصطلاحاً قديماً فكراً، فالإنسان بطبيعته يسعى للحصول على أكبر قيمة ممكنة مقابل أقل ثمن يمكن أن يدفعه، ما فتح باب تعدد أساليب إدارة الأعمال منها أساليب بناءه تدفع المجتمعات نحو النهوض والارتقاء، ومنها أساليب هدامة تدفع المجتمعات إلى هاوية الفقر والانحدار لصالح فئات قليلة من المجتمعات.

وعندما جاء الإسلام قدم فكراً ثقافياً حضارياً متكاملًا، بما فيها الإدارة والأساليب الإدارية، وأكد على أهمية العمل، واعتبر العمل عبادة، ووضع شرط الإتيان في العمل لكي يكون العمل عبادة، حيث قال سيدنا محمد -صلى الله عليه وسلم-: "إذا عمل احدكم عملاً فليتيقنه"، والإتيان لغته تعني الجودة في الصنع، والجودة في الصنع تعني إنتاج أفضل مخرج بأفضل الوسائل ودون إهدار للموارد، وما يعني الكفاءة والفاعلية في عصرنا الحالي.

وفي العصر الحديث اتخذ الإتيان شكلاً علمياً وسمي بالجودة، حيث أطلقت اليابان هذا المصطلح بعد إنتهاء الحرب العالمية الثانية، حين تراجعت الدول وعم الدمار، فأرادت العديد من الدول نفض الركام عن نفسها وصعود سلم المجد مرة أخرى، وكان من ضمن هذه الدول دولة اليابان، التي عانت من قلة الموارد وقلة المساحات، ووجدت الجودة منقذاً، فمارسته وانتهجته حتى صار نهج حياة وبعض من الثقافة المجتمعية، فتمكنت اليابان من النجاح والسير بخطوات سريعة نحو التطور والعالمية، وأصبحت اليابان نموذجاً يحتذى به من قبل العديد من الدول على رأسهم ألمانيا، ومن ثم أمريكا، فظهرت النظريات اليابانية في الجودة، وبدأ المصطلح يكتسب صفة العلمية والعالمية، وأصبح الجميع يدرك أن الجودة متطلب نجاح لمن أراد النجاح، وفيما يلي معلومات تفصيلية عن ماهية الجودة وماهية متطلباتها .

2.2 المفاهيم والتعريفات:

عرّف ديفس الجودة؛ بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات، الخدمات، الأشخاص، العمليات والبيئة، التي تجتمع لتحقيق أهداف وتوقعات، وقد تتجاوز التوقعات لتساعد على إنتاج قيمة أعلى. (Goetsch and Davis، 2016، ص2)، أما ديمنج فقد عرفها بأنها أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء المستفيدين. (رشدي، 2016، مترجم عن كتاب ديمنج)، كما اعتبر أن الجودة يجب أن ترضي حاجات المستفيد الحالية والمستقبلية، كما قد رآها

كروسبي بأنها المطابقة للمتطلبات وللمواصفات (Crosby) 1979، أما جوران فقد عرفها على أنها
الملاءمة للاستعمال، (Juran) 1974 وذلك وفق (الطائي وقداة، 2010)،

كما قد اعتبر (Dessler) بأن الجودة "مجموعة من السمات أو الخصائص المرتبطة
بالمنتج أو الخدمة التي تسهم في إشباع حاجات معينة لدى المستهلك"، وعرفها أيضا: بمدى قدرة
المنتج على الوفاء بحاجات المستهلك. (المتعال وجودة، 2012) مترجم عن جاري ديسلر.

وقد عرفتها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)؛ بأنها لها أكثر من دلالة تتحدد وفق مجال
استخدامها، إلا أنها تحمل معنيين رئيسيين، المعنى الأول: هو خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر
على قدرته على تلبية الاحتياجات المعلنة والضمنية، والمعنى الثاني: هو منتج أو خدمة خالية من
النواقص (الصفحة الإلكترونية). وقد عرفها لجوزيف جوران؛ أنها اللياقة في الاستخدام، أما فيليب
كروسبي فقد عرفها على أنها تعني التوافق مع المتطلبات.

أما مفهوم الجودة الشاملة؛ فهي مدخل للقيام بالأعمال يهدف لمحاولة زيادة القدرة التنافسية
لدى المنظمات من خلال التحسين المستمر لجودة المنتجات، الخدمات، الأشخاص، العمليات،
والبيئات (Goetsch and Davis ، 2016 ، ص4). وهو يتلخص باعتبارها ثورة ثقافية؛ ذلك
بسبب الطريقة التي تفكر وتعمل فيها الإدارة فيما يتعلق بالعمل على تحسين الجودة باستمرار
والتركيز على عمل الفريق، وتشجيع مشاركة الفرد بوضع الأهداف وابتخاذ القرارات (جودة،
2018). كما قد عرفها Besterfeild بأنها تعزيز وتقوية الطرائق التقليدية للقيام بالأعمال، من
خلال قيام الإدارة بتغييرات في الأعمال والإجراءات من شأنها تحويل ثقافة المنظمة وأعمالها باتجاه
إيجاد تقنيات تضمن بقاء المنظمة كمنافس على مستوى عالمي (Besterfeild et al، 2012)، كما
قد عرفها على أنها فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس منظمة تتحسن
باستمرار، حيث تشكل أنظمة تتكون من الموارد البشرية والأساليب الكمية، أيضا (Besterfeild et
al، 2012)

كما قد عرفت إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح: فقد
عرف جودة إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات كالتالي: الإدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه
ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير
الموارد اللازمة؛ الجودة: تلبية متطلبات المستهلك وتوقعاته؛ الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج

موظفي المنظمة كافة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعّال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة وإجراء التحسينات المستمرة. (جودة، 2018)

وأيضاً عرفها Besterfeild بأنها المنظومة التي تشكل الأعمال من قانون، فنون وطرائق التعامل، التحكم، الإخراج، وغيرها من الأعمال الإدارية، الجودة: وهي درجة التميز التي يوفرها المنتج أو الخدمة، الشاملة: جميع مجالات أعمال المنظمة. (Besterfeild et al، 2012)

وعليه فقد لاحظت الباحثة أن التعريفات المذكورة أعلاه تتضمن عدداً من الجوامع المشتركة، وهي:

1- إن الجودة متعلقة بكيفية تنفيذ وتحقيق نتائج الأعمال بشكلها العام سواء أكانت منتجات أو خدمات.

2- إن السلع والخدمات تصمم بشكل مسبق بما يتناسب مع قدرات وإمكانيات المنتجين وتوقعات العملاء، مع قيام المنظمات بمراجعة مستمرة لمدى تطابق توقعات المستهلكين وإدراكه للمنتجات سواء أكان سلعة أو خدمة بعد الاستخدام.

3- عملية التحسين المستمر هي قلب الجودة النابض إذ لا جودة دون مواكبة حاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة الحالية والمستقبلية المعلنة منها والضمنية.

4- إن المنظمة التي تريد تبني ثقافة تنظيمية تتوافق مع هذه الفلسفة الحديثة، يلزمها نمط قيادي قادر على التأثير في الموظفين لتبني هذه الفلسفة وتطبيقها.

5- إن الجودة لها مدلولات كثيرة، وتستخدم كمدلول لما هو ممتاز، وتعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين باختلاف الأفراد واختلاف السياق والمكان والزمان، كما قد تتحقق الجودة في السعر المرتفع أو خصائص معينة في السلعة أو الخدمة، أوفي منتجات دولة معينة، كما أن الجودة دائمة التغيير، فما يُعد جودة اليوم قد لا يعد كذلك غداً.

6- إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يلزمه المزيد من التكاليف والجهود الإضافية على المدى القصير، ولكن التطبيق الصحيح لإدارة الجودة الشاملة يكسب المنظمات الكثير من النجاح ومقومات الاستمرارية على المدى الطويل.

3.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

كي تحقق الإدارة العليا أهدافها من خلال إدارة الجودة الشاملة، عليها بداية أن تكون على معرفة كاملة بأهداف الجودة الشاملة، وتتبنى أهداف الجودة الشاملة، بحيث تقوم ببلورتها من خلال رؤية واعدة ممكنة التحقيق، ونشر الرؤية والأهداف على عموم المرؤوسين بجميع مستوياتهم الوظيفية ومشاركتهم إياها، كي يقوموا بدورهم بالتركيز على هذه الأهداف خلال قيامهم بمهامهم اليومية.

وقد أوضح ديمنج أن الهدف الرئيس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ "هو تطوير الجودة للمنتجات والخدمات مع تخفيض التكاليف والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين وكسب رضاهم". (رشدي، 2016، مترجم عن كتاب ديمنج، ص15) كما أورد العزاوي العديد من أهداف إدارة الجودة الشاملة، منها: ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي، رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين الموظفين والمستفيدين. (العزاوي، 2019، عن الشمري 2004)

4.2 فوائد الجودة الشاملة:

لتطبيق وتنفيذ إدارة نظم الجودة الشاملة الكثير من الفوائد والمكاسب، وقد أجملت جمعية الجودة الأمريكية (ASQ) فوائد إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الموقف التنافسي، القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، زيادة الإنتاجية، تحسن الصورة السوقية، القضاء على العيوب والهدر، إنخفاض التكاليف وتحسين إدارة التكاليف، ربحية أعلى، تحسين التركيز على المستفيدين وزيادة رضاهم، زيادة ولاء المستفيدين والاحتفاظ بهم، زيادة الأمن الوظيفي، تحسين معنويات الموظفين، تعزيز قيمة المساهمين وأصحاب المصالح، عمليات محسنة ومبتكرة باستمرار.

وقد أكد Besterfeild، على فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ حيث أفاد أن دراسة استقصائية لشركات تصنيع في ولاية جورجيا، كانت تلك الشركات قد نفذت إدارة الجودة الشاملة، وقد بينت الدراسة أن هذه الشركات قد حصلت على العديد من الفوائد، حيث حصل تطور وتحسن إيجابي على الجوانب التالية: رضا الموظفين، مشاركة الموظفين، العمل الجماعي، علاقات العمل، تحسين جودة المنتجات، الإنتاجية، رضى العملاء، التواصل، الربحية، الحصة السوقية. (Besterfeild et al، 2012)

5.2 أسس نظام الجودة الشاملة:

وضع ديمنج عددا من الأسس الواجب الاعتقاد بها وترسيخها عند إدارة نظم الجودة الشاملة، هذه الأسس هي: التعاون في مختلف المجالات ومن قبل الجميع، إدارة التغيير والتأكيد على التغيير يبدأ في الإدارة العليا، إدراك أن المستفيدين هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها، إدراك أن معظم مشكلات المنظمة تكمن في العمليات والتنظيم لا في الأفراد، فهم القواعد الأساسية للجودة الشاملة المتمثلة في التخطيط للجودة والرقابة والفحص والتحسين، كما يشير المختصر TQM إلى أن T تعني تحسين العمليات بالاعتماد على جميع العاملين في المنظمة، Q تعني الجودة المتوقعة حسب تصورات المستفيدين المبنية على المقارنة مع ما يقدمه المنافسون، M تعني إدارة الموارد والأجهزة والمعدات والبشر والوقت والمعلومات بطريقة عملية. (رشدي، 2016، مترجم عن كتاب ديمنج، ص39)

6.2 متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

لكي تقوم الإدارة العليا بدورها في إدارة نظام جودة شاملة، عليها بدايةً أن تقيّم مدى توافر متطلبات إدارة الجودة في مؤسستها، وقد تباين رأي علماء الجودة في تحديد عدد العوامل المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة، وذكرت الأدبيات والدراسات السابقة العوامل التالية: (دعم والتزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على المستفيد، مشاركة وتمكين الموظفين، العلاقة مع الموردين، المناخ التنظيمي، نظام فني، نظام معلومات، مرجع قياسي، تنمية روح العمل الجماعي، التخطيط الاستراتيجي)؛ إلا أن Besterfeild الذي يعد أحد رجال علم الجودة الشاملة، قد حدد أهم ستة مفاهيم أساسية يجب توافرها كمتطلبات لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهي :

إدارة عليا ملتزمة وتشاركية تقدم دعم تنظيمي طويل الأمد، يشمل جميع المستويات الإدارية والتنظيمية في المؤسسة من الأعلى للأدنى، التحسين المستمر لأعمال وعمليات الإنتاج، المشاركة الفاعلة للموظفين واستخدامها في تقوية العمل الداخلي، معاملة أصحاب المصالح كشركاء، التركيز الثابت على المستفيد الداخلي والمستفيد الخارجي، وضع مقاييس أداء للعمليات. (Besterfeild et al، 2012)

ونظرا لأهمية تلك المفاهيم وحيويتها في نجاح إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، وبالتالي دعم المنظمة كي تبقى وتستمر وتتطور، بات من الضروري إدراج عرض تفصيلي لتلك المفاهيم الستة، كما يلي:

1.6.2 أولا: التزام الإدارة العليا

1.1.6.2 مفهوم الإدارة العليا:

"الإدارة العليا تمثل الفئة العليا في الدولة، وتتألف من الوزير بصفته الرئيس الأعلى للوزارة، ووكيل الوزارة يعد المسمى الوظيفي الأعلى في التسلسل الهرمي، والوكيل المساعد يعتبر المسمى الرسمي الثاني في التسلسل الهرمي، والمدراء العامون ويعد المسمى الرسمي الثالث"، وذلك وفق قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004 م، بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارة. (موقع المقتفي)

أما مفهوم الإدارة في هيئة التقاعد الفلسطينية: فهي الفئة العليا في الهيئة، وتتألف من "مجلس إدارة الهيئة والذي يتولى مسؤولية إدارة الهيئة، ورئيس الهيئة كسكرتير في مجلس الإدارة، ويتولى إدارة الهيئة بشكل مباشر، ويقوم بالأعمال الإدارية طبقا للقانون والأنظمة والتعليمات وقرارات وتوجيهات مجلس الإدارة". وفق قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005. (الوقائع الفلسطينية، 2005، مادة 39 ومادة 40)

تستنتج الباحثة من خلال إطلاعها على هيكلية هيئة التقاعد الفلسطينية؛ أن الإدارة العليا في الهيئة وفق هيكلها التنظيمي يتألف من رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، ورئيس الهيئة، والمدراء العامين المساعدين لرئيس الهيئة، والمدراء العامين المساعدين لمساعد رئيس الهيئة.

وتعد من أهم مسؤوليات الإدارة العليا "رسم الاستراتيجيات، وضع الخطط التنفيذية، توفير الخبرات والمعلومات، التمثيل الخارجي للمنظمة، التنظيم، الرقابة والتقييم". (الحلاق، 2020)

2.1.6.2 نظريات القيادة:

ترى الباحثة أنه كما لكل شخص شخصيته وأسلوبه الإداري؛ فللإدارة العليا شخصية اعتبارية، تتبلور نتاج شخصيات وأساليب أعضائها في ممارستهم لمهامهم الإدارية، والتي تشكل الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، وصورة المنظمة خارجها، وأهم ما يشكل سلوكيات تلك الشخصية

الاعتبارية أمرين؛ الأول: مدى إيمان الإدارة العليا بذاتها، ومدى اعتقادها بأفرادها بأنهم أشخاص ذوو كفاءة، قادرين على تحمل المسؤولية والنهوض بالعمل، الثاني: مدى إيمان الإدارة العليا بموظفيها، بأنهم ذوو كفاءة وقادرين على تحمل المسؤولية، نتيجة لهذين الأمرين تظهر الكيفية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في اتخاذها لقراراتها، وكيفية تصدير قراراتها للموظفين التنفيذيين.

وهنا يظهر ميل الإدارة العليا إما نحو الفرد في عملية وضع الأهداف وصناعة القرارات، أو نحو التشاركية في الإدارة والاستفادة من العقل الجمعي في المنظمة، الذي يتضمن كافة الموظفين بجميع مستوياتهم الإدارية والوظيفية، وعليه تقوم الإدارة العليا بتحديد قدر الاهتمام والاحترام والتقدير الذي عليها أن تقدمه لموظفيها، لحثهم وتحفيزهم على تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها بما يتوافق وميولها القيادية.

هنا يظهر النمط القيادي الذي تتبناه الإدارة العليا، والذي أياً ما يكن شكله فإنه لن يقع خارج الفكر الأساسي للأنماط القيادية التي تعبر عن وجهة نظر القادة اتجاه موظفيهم، والتي تتمثل في أربع أنماط رئيسية: (النمط القيادي الديكتاتوري، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديموقراطي، النمط القيادي المرن).

بذلك يتبلور الأسلوب الإداري والأسلوب القيادي للإدارة العليا، وهنا يقتضي التنويه أنه ثمة فرق يوجد ما بين الإدارة والقيادة، فالمدیر يعتمد على السلطات الرسمية الممنوحة له، وقوة الثواب والعقاب التي يمتلك أن ينفذها في حق الموظفين، كأدوات تأثير رئيسية على الآخرين لحثهم على تنفيذ قراراته وأوامره الصادرة إليهم، أما القائد فيعتمد على سلطاته غير الرسمية للتأثير على سلوك الآخرين لحثهم على تنفيذ قراراته، فهو يعتمد على شخصيته الكاريزماتية وقدرته على الإقناع والتحفيز، وأيضاً قوة العلم والمعرفة والخبرة وغيرها من الأمور التي يمتلكها وتميزه عن موظفيه، ما يقنع موظفيه بقدراته فينفذون قراراته وأوامره طواعية، وأكثر من ذلك حيث يبذل الموظفون كل إمكانياتهم لإنجاح أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها. ثمة فرق آخر هام؛ أن القائد ينظر نحو رؤيا واعدة يسعى لتحقيقها، أما المدير فيعنى بتفاصيل العمل وأهدافه على المدى القصير بالدرجة الأولى ومن ثم المدى المتوسط.

في منظمات الأعمال المعنية في تحقيق جودة شاملة مثل هيئة التقاعد، لكي تتمكن الإدارة العليا من تحقيق رؤيتها وأهدافها، عليها أن تدمج ما بين القيادة والإدارة، القيادة؛ لتحديد الرؤى

والأهداف الطموحة بمشاركة الموظفين وتحفيز الموظفين نحو تحقيقها، والإدارة؛ لتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، والإشراف على تنفيذها وفق خطط زمنية ومالية ومادية وبشرية. وبما أن هناك عددا من النظريات القيادية التي طُوِّرت خلال تطور علم الإدارة، البعض منها كان تقليديا مناسباً للفلسفات التقليدية، وبعضها حديث، يتناسب وحدثا العصر، إلا أن إدارة الجودة الشاملة بما تتبنى من فلسفة إدارية؛ تعمل على تعزيز استغلال الموارد البشرية والمادية، وتمكين الموظفين والتركيز على المستفيدين، وتلبية احتياجاتهم وبناء علاقة إيجابية مع أصحاب المصالح الذين يحيطون بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية، وهذا الفكر وهذه الفلسفة لا يصلح معها إلا عددا محدودا من النظريات القيادية التي تتناسب مع فلسفة وفكر إدارة الجودة الشاملة، ومن أهم هذه النظريات:

أولا: نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory :

تعد من أكثر النظريات السلوكية إنتشارا، وقد طور هذه النظرية الباحثان R.Blacke وJ.Mouton؛ حيث طوراً نظرية تحليل سلوك القائد من خلال تحديد ميوله اتجاه بعدين أساسيين لهم أثر مباشر في تحديد سلوك القائد. البعد الأول: الاهتمام بالموظفين، والبعد الثاني: الاهتمام بالعمل. (جودة، 2018)، وقد خلصت النظرية إلى وجود خمسة أنماط قيادية ينحصر السلوك القيادي ضمنها، حُدِّتْ بالأنماط التالية: الضعيف، المتسلط، الاجتماعي، المعتدلة، والمثالية.

ثانيا: نظرية نضج العاملين لهيرسي وبلانشارد:

بينت هذه النظرية أن فاعلية القائد تختلف تبعا لدرجة نضج التابعين، من حيث قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية، ومدى وجود الرغبة والاستعداد لدى التابعين لتحمل المسؤولية، ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يمتلكونها لتأدية المهام الموكلة إليهم. أكدت هذه النظرية أن على القائد تقييم درجة النضج لدى تابعيه باستمرار، وأن يقدم أنماط قيادية متعددة تجاه الموظفين تتناسب مع درجة نضج كل منهم. (الحلاق، 2020)

ثالثا: نظرية المسار – الهدف في القيادة:

طور هذه النظرية (Robert House)، حيث اعتبر أن القائد الناجح والأفضل هو القائد الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين، يستطيعون من خلالها الوصول إلى أهداف

المنظمة وأهداف المرؤوس الشخصية؛ ذلك من خلال قيام القائد بتحفيز مرؤوسيه لسلوك تلك المسارات ومساعدتهم على سلوكها، حيث يمكن للمرؤوسين إزالة العقبات، بالتالي تحقيق الأهداف، وقد حددت النظرية أربعة أنماط رئيسة لسلوك القائد يحددها القائد وفق اعتبارات المواقف من حيث خصائص المرؤوسين وبنية العمل، وتلك الأنماط هي: القيادة، القيادة المساندة، القيادة المشاركة، وأخيرا القيادة المهمة بالإنجاز. (مساعدة، 2018)

وترى الباحثة أن النظريات المذكورة أعلاه احتوت بشكل أساسي على نمطين رئيسين من أنماط القيادة، وهما النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي، حيث إن الفلسفة القيادية الأوتوقراطية لا يمكن لها أن تنفذ إدارة جودة شاملة؛ كونها لا تحقق المشاركة ولا التمكين للموظفين، حيث الاتصالات التنظيمية ذات اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، فإن هذا النمط القيادي يتنافى والمتطلبات الأساسية للجودة الشاملة، عليه فإن أنماط القيادة الديمقراطية، مثل نمط القيادة المثالية أو إدارة الفريق ونمط التفويض ونمط القيادة المهمة بالإنجاز؛ هي الأنماط القيادية المناسبة لإدارة الجودة الشاملة.

3.1.6.2 خصائص القيادة الفعّالة:

القيادة الفاعلة: هي القيادة القادرة على تحقيق أهدافها بأفضل السبل والوسائل، وبالمجمل يوجد عدد من الخصائص ينبغي توافرها في القيادة الناجحة والفعّالة، من أهمها: إعطاء الأولوية لاحتياجات المستفيد الداخلي والخارجي، تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة، التأكيد على الوقاية الاستباقية من الأخطاء، تشجيع التعاون، الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين، توفير منظومة اتصالات فاعلة، اختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار فقط، تشجيع الموردين على الاهتمام بالمنظمة المشاركة في فرق العمل، تأسيس مجلس الجودة وفرق عمل. (جودة، 2018)

4.1.6.2 أدوار الإدارة العليا:

الإدارة العليا تمثل رأس هرم أي منظمة، وتستطيع أن تختار وتنفذ الاستراتيجيات والسياسات التي تريد، كما تستطيع أن تنشر الثقافة التنظيمية التي تريد، وعليه فإنه يقع على كاهل الإدارة العليا الدور الأكبر في تبني وإدارة وتنفيذ نظم الجودة في المؤسسة، ولكي تتمكن الإدارة العليا من تحويل أعمال مؤسستها من أعمال تحكمها العشوائية إلى أعمال تحكمها أنظمة الجودة

الشاملة، فإن على الإدارة العليا القيام بدورها القيادي على أكمل وجه بما يؤدي إلى تطبيق أنظمة الجودة الشاملة، كون القائد "هو من يزرع المقاصد في عقول التابعين وليس من يتحكم بالقوة الغاشمة، كما أن القائد هو من يقوي الأتباع ويلهمهم لتحقيق الأهداف المشتركة" وفق James MacGregor Burns كما ذكر (Besterfeld et al، 2012) ص 28.

وقد اعتبر ديمينج أن القيادة وإدارة الجودة الشاملة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض، واعتبر أنه لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فاعلة، كما اعتبر الجودة وسيلة من وسائل إدارة المنظمة، ووسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وقد وضع ديمينج ستة مبادئ تساعد القيادة في إدارة وتطبيق نظام جودة شاملة بنجاح وفاعلية، وهي: التركيز على المستفيد الخارجي والداخلي، التركيز على العمليات والنتائج معاً، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، حشد خبرات القوى العاملة، اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق، التغذية العكسية. (رشدي، 2016، مترجم عن كتاب ديمينج، ص15) أما فيما يتعلق بأدوار القيادة العليا بالنسبة لديمنج؛ فقد ذكر العزاوي أن ديمينج كان قد وضع أربعة عشر مبدأً على الإدارة العليا أن تقوم بها عند إدارة نظام جودة شاملة، وهي: تحديد هدف ثابت للمنظمة من أجل تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، تبني فلسفة جديدة لمفهوم الجودة، التوقف على الاعتماد على التفتيش بغرض تحسين الجودة واستخدامها الوسائل الإحصائية لمراقبة عملية العملية الإنتاجية، التوقف عن ممارسة فلسفة الشراء المعتمدة على الأسعار فقط، استخدام الوسائل الإحصائية لمعرفة نوعية المشكلات ومصادرها وكذلك الاستمرار في تحسين النظام، استخدام الأدوات الحديثة للتدريب، استخدام الطرق الحديثة في عملية الإشراف، البعد عن سياسة التخويف، القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام المختلفة، التخلص من الحصص الرقمية، المراجعة الدورية لمعايير العمل من أجل تحقيق جودة عالية، إزالة العوائق التي تقف في وجه التحسين، تطوير برنامج قوي لتدريب الموظفين على مهارات جديدة، اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق عملية التحويل. (العزاوي، 2019)

وقد حصر الطائي وقتادة أدوار القيادة العليا بدورين رئيسيين، هما: (الرؤيا)؛ حيث على الإدارة العليا أن تكون مؤمنة بضرورة تبني نهج الجودة الشاملة، وأن تصيغ رؤيا جيدة وتترجمها لسياسة مكتوبة وواضحة ومعلنة لجميع الموظفين، ضمن جميع المستويات الإدارية، وعلى الإدارة أن تلتزم بأن توائم وتوافق معتقداتها ورؤاها وسياساتها مع أفعالها وأقوالها ومواقفها، و(التخطيط الاستراتيجي) حيث تتولى الإدارة العليا مسؤولية صياغة الرسالة والرؤيا والأهداف والاستراتيجية

لاستراتيجية الأعمال الكلية، وما ينبثق عنها من استراتيجيات، وفي مرحلة التنفيذ يقع على عاتق الإدارة العليا قيادة عملية تصميم الهيكل التنظيمي، وصياغة الثقافة التنظيمية، وتطوير العمليات، وتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، فعلى الإدارة العليا توفير الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية والتكنولوجية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، كما أنه على الإدارة العليا المشاركة في صياغة نظم الرقابة، وتحديد المعايير وأدوات قياس كل مرحلة. (الطائي وقداة، 2010)

أمّا الجودة فقد أضاف أدواراً أخرى للإدارة العليا؛ وهي: ضمان التركيز على احتياجات المستفيد، ضمان تنفيذ العمليات الضرورية لتلبية احتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح، ضمان تأسيس وتنفيذ نظام إدارة جودة كفؤ وفعال، مراجعة نظام إدارة الجودة بشكل دوري، اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة وأهداف الجودة وبتطوير نظام إدارة الجودة. (جودة، 2018)

كما أن Besterfeild عدّد العديد من أدوار القيادة العليا، وكان من أهمها: تركيز القائد على بعض القيم والأهداف الرئيسية، منح الموظفين المسؤولية، تدريب الموظفين وتزويدهم بالأدوات والتكنولوجيا اللازمة، تشجيع النجاحات والاحتفال بها، تقديم الحوافز والمكافآت، المشاركة في فرق العمل والتدريب، القيادة من خلال القدوة والتواصل والتعزيز، الاستماع للموردين وللمستفيدين الداخليين والخارجيين، طرد الخوف وكسر الحواجز لدى الموظفين للتقليل من المقاومة. (2012،Besterfeild et al)

5.1.6.2 التزام الإدارة العليا

الالتزام يعني "التعبير والتجسيد الواقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة" (الطائي وقداة، 2010)، فالإدارة العليا الملتزمة بإدارة نظام جودة شاملة يلزمها أن تكون مؤمنة بفلسفة الجودة الشاملة، وأن يكون لديها رؤية طموحة وقابلة للتحقيق، وأن تجسد المفهوم الشمولي للجودة الشاملة والجوانب الأساسية لها، مثل: التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر والانطلاق من المستفيد، بمعنى أن يكون لدى الإدارة العليا تصور فكري متكامل لنظام الجودة الشاملة ومنطلقاته ومتطلباته وأبعاده ونتائجه، وعليه فإنه على الإدارة العليا أن تلتزم بتضمين نظم الجودة الشاملة ضمن الخطط الاستراتيجية، وأيضاً عليها أن تدير عملية التغيير من أجل تنفيذ وتطبيق نظم الجودة الشاملة.

وقد ذكر Oakland عشرة مرتكزات يجب أن تنفذها الإدارة العليا حتى تعد الإدارة ملتزمة اتجاه الجودة، وهي: التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر، تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية، تدريب الموظفين على فهم واستيعاب طبيعة العلاقات بين المستفيد الداخلي والمورد، عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماداً على السعر وحده، وجود إدارة العملية لتحسين الأنظمة، تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب، تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل، تجنب بعض الممارسات الخاطئة، مثل: تحديد الأهداف عشوائياً بدون وجود برامج عمل أو وسائل لتحقيق هذه الأهداف، تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم، اتباع منهجية منظمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. (جودة، 2018)

أمّا عطية وقربط فقد أضافا على الأدوار التي على الإدارة العليا تنفيذها كي تكون ملتزمة في إدارة نظام جودة شاملة؛ توفير متطلبات ثقافة الجودة الشاملة، توفير المتطلبات التنظيمية، توفير المتطلبات البشرية، توفير المتطلبات المادية والمالية. (عطية وقربط، 2020)

وقد وضعت جمعية الجودة الأمريكية (ASQ) نموذج استراتيجية عامة؛ لتنفيذ أنظمة إدارة الجودة الشاملة، وكان على الإدارة العليا الالتزام بتقييم الثقافة الحالية للمنظمة، ومدى رضا المستفيدين، ومدى فعالية أنظمة الجودة المتوفرة، وتحديد القيم والمبادئ الأساسية، تطوير الخطة الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، بالتعاون مع المختصين في المنظمة تقوم بتحديد طلبات المستفيدين وترتيبها حسب الأولويات، ومواءمة المنتجات والخدمات لتلبية الطلبات، والإشراف على تشكيل فرق تحسين العمل ومتابعتها، وأخيراً تشكيل لجان توجيهية والإشراف عليها. موقع (ASQ)

كما وضع ديمنج معايير عدة لقياس إدارة الجودة، وبالتالي مدى التزام الإدارة العليا، وهي: دعم وتشجيع الإدارة العليا للأنشطة التي تحقق الجودة الشاملة، الأخذ بالتخطيط الاستراتيجي، الحرص على إرضاء المستفيد، الاهتمام بتدريب الموظفين وتحسين قدراتهم ومهاراتهم، تطبيق مبدأ التفويض في السلطة. (رشدي، 2016، مترجم عن كتاب ديمنج)

وترى الباحثة أنه لكي تكون الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها القيام بالآتي:
-التوجه نحو رؤيا طموحة قابلة للتحقيق وعمل خطة استراتيجية للجودة الشاملة منبثقة من خطة الأعمال الاستراتيجية، ذلك بالشراكة مع الموظفين، والالتزام بمتطلباتها الثقافية والتنظيمية والبشرية والمادية والمالية.

- تأهيل جميع القادة وتأهيل قادة كمراقبين جودة وتشكيل مجلس الجودة وفرق العمل، ومشاركتهم جميعاً.
- تدريب الموظفين على متطلبات الجودة.
- توفير متطلبات الجودة التنظيمية والبشرية والمادية والمالية والتكنولوجية والمعلوماتية.
- التواصل الفعال مع أصحاب المصالح والمستفيد الخارجي والداخلي على جميع المستويات.
- تحفيز الموظفين وإشراكهم وتمكينهم؛ ليؤدوا المهام الموكلة إليهم عبر الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة.
- بناء نظام معلومات دقيق وكامل.

6.1.6.2 التمكين:

التمكين يعني أن تتيح الإدارة لموظفيها إمكانية التصرف، بأن تزودهم بمدخلات القرار، وأن تبني نظام تمنح الموظفين من خلاله مسؤولية اتخاذ القرار والتنفيذ، وكأن الموظف هو مالك للعملية التي هو مسؤول عنها وليس فقط موظف يقوم بتنفيذ تلك العملية مقابل عائد مالي محدد، كما لا يتحمل الموظف مسؤولية نجاح أو فشل تلك العملية؛ حيث تمنحه الإدارة الملكية المعنوية دون تحميله مسؤولية الإخفاق أن حصل. وفق (Goetsch and Davis، 2016، ص107)

2.6.2 ثانياً: التحسين المستمر للعمليات

1.2.6.2 مقدمة:

"الثابت الوحيد في الحياة هو التغيير"، مقولة للفيلسوف هرقليطس، تعد هذه المقولة مبدأ من مبادئ منظمات الأعمال الناجحة، فيما أن الإنسان يعيش ضمن إطار الزمن، فإنه ضمناً يتحرك بصفة مستمرة ضمن عجلة الزمن المتحركة بصفة مستمرة، وبما أن الزمن ديدنه التغيير المستمر والمتواصل، فإن الإنسان يجد نفسه ملزماً بإجراء تغييرات متواصلة ومستمرة في حياته لمواكبة تغير الزمن المستمر، ما يفسر سبب التغيير المستمر للحاجات والرغبات والتطلعات الإنسانية.

لم يكتفِ الإنسان بمواكبة التغيير، بل وعمل على سباق الزمن، فبتنا كبشر نعيش حياة تتسارع فيها التطورات والاختراعات حتى سمي عصرنا بعصر السرعة، وباتت التكنولوجيا سمة

العصر، حتى أنها أثرت في اقتصاديات البلدان فرفعت بلدان وأخفضت أخرى، فتأثرت الحالة الاجتماعية والثقافية والعلمية والديموقراطية والقانونية للمجتمعات، وباتت حاجات ورغبات الناس تتغير ضمن وتيرة متسارعة، وباتت أساليب الحياة التي ينتهجها الناس أساليب متغيرة بشكل مستمر، وعليه باتت أدوات ومتطلبات الحياة أيضا متغيرة بتغير الزمن والتكنولوجيا.

وكون منظمات الأعمال وليدة ذلك الواقع؛ فقد اضطرت لدخول مضمار سباق الزمن عبر مواكبة واستباق التطورات وذلك لتضمن بقائها واستمرارها، بالعمل الدائم والمستمر على تحسس حاجات ورغبات المستفيدين لمواكبتها في منتجاتها من سلع وخدمات، بل وأيضا تعمل المنظمات على توقع الحاجات والرغبات المستقبلية للمستفيدين، وتعمل على تلبيةها لإبهارهم ولزيادة درجة رضاهم عن منتجاتها وولائهم لها، ما يعني النجاح والتفوق.

ولكي تتجح المنظمات في خططها التطويرية والتحسينية، عليها أن لا تقصر إدارة التطوير والتحسين المستمر على الأفراد أو الأقسام الذين لديهم مشاريع تطوير، وإنما نشر فكر التطوير والتحسين المستمر في كامل أنحاء المنظمة وعلى جميع مستوياتها التنظيمية، وترسيخ هذه الأفكار لدى أفرادها حتى تصبح ثقافة تنظيمية يلتزم بها الجميع، لتستطيع المنظمة مواكبة متطلبات العصر وبالتالي البقاء والاستمرار.

2.2.6.2 مفهوم التحسين المستمر:

إن أنظمة التحسين المستمر أحد أهم عناصر الجودة الشاملة، وإن مفهوم الجودة الشاملة ينطبق على العمليات والأشخاص الذين يقومون بتشغيلها، أيضا السلع أو الخدمات الناتجة عن العمليات، وتتمثل فلسفة التحسين المستمر في أن العمليات والأفراد والمنتجات يجب تحسينها باستمرار. (Goetsch and Davis ، 2016). نظرا لأهمية التحسين المستمر فقد وضع علماء الإدارة العديد من التعريفات، من أشهرها: تعريف جودة الذي اعتبر التحسين المستمر "فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر". (جودة، 2018)

أمّا ديفس فقد عرفها على أنها تطوير سلع وخدمات من خلال موظفين يستخدمون عمليات تحسين مستمر؛ لتحقيق الأهداف الرئيسية للجودة الشاملة، ذلك ضمن بيئة تنظيمية تعتبر أن أنظمة التطوير المستمر في غاية الأهمية لتحقيق الجودة وأهدافها. (Goetsch and Davis ، 2016 ، ص 417)

كما عرّف المفهوم؛ بأنه التحسين المستمر في العمليات الذي يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء وذلك من خلال تغيير تدريجي. (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013، ص66)

3.2.6.2 هدف التحسين المستمر:

تهدف عملية التحسين إلى الوصول إلى مرحلة الإتقان الكامل للعمل بمعنى الكمال، عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة، علماً أن الوصول للكمال أمر مستحيل في ظل التغيير الاقتصادي والسياسي والثقافي والتكنولوجي والقانوني، والذي يسبب التغيير المستمر في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كما يؤثر بشكل مستمر على حاجات ورغبات العملاء، ولكن ما تستطيع المنظمات أن تصل له هو الإتقان الكامل في كل مرحلة من مراحل التغيير التي تؤثر على بيئة العمل. (جودة، 2018)

4.2.6.2 المدخل الغربي والمدخل الياباني في التحسين المستمر:

المفهوم الحديث للجودة بدأ في اليابان، التي وجدت نفسها مدمرة بعد الحروب التي خاضتها لا سيما الحرب العالمية الثانية، فما كان من الحكومة اليابانية إلا أن أوجدت طوق نجاة للدولة اليابانية يتكون من مفهومين رئيسيين؛ الأول التعاون، والثاني التعامل، وهما مفهومان منطلقان من ثقافة اليابان الشرقية التي تحترم الإنسان وتقدر الطبيعة.

فكان التعاون بين المنتج والمورد والممول والحكومة والجميع من أجل استغلال الموارد اليابانية القليلة أفضل استغلال؛ لترفع من المستوى الاقتصادي لدولة اليابان، والتعامل المبني على تقديم الحقوق للجماعة أولى من أخذ الحقوق الفردية، ما يساهم بقوة في دفع عجلة الاقتصاد إلى الأمام، ومن خلال تطبيق تلك المفاهيم الرئيسية نشأت الجودة كمفهوم وكفلسفة وكتقافة.

وقد التقط الغرب مفهوم الجودة من اليابان بعد إنتهاء الحروب العالمية المختلفة، حين لاحظ بأن الاقتصاد الياباني بدأ يتقدم بشكل متسارع ضمن نقلات نوعية هامة، عندها وجد الغرب نفسه أنه بات لزاما عليه أن يبحث عن طرق وأنظمة لمجارات التطور الذي حصل في اليابان، كأن يتبنى نظم جودة تتماشى مع منظومة القيم والثقافة التنظيمية السائدة في الثقافة الغربية، وقد ورد عن العالم ديمينج أن "إدارة الجودة نشأت مع الابتكار الياباني لما يعرف بدوائر الجودة عام 1962، ثم انتقلت الفكرة إلى أمريكا في السبعينات ثم انتشرت في الثمانينات ". (رشيدي، 2016، مترجم عن كتاب ديمينج)

ولكن بالرغم من اتفاق اليابان الشرقية مع أمريكا والدول الغربية على أهمية الجودة في تحقيق النجاح والتنمية، إلا أن عملية التنفيذ عند الطرفين للجودة الشاملة كان مختلفا؛ بسبب اختلاف الظروف ومنظومة القيم في المجتمع والثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال الغربية، وعليه كان تنفيذ كل منها للجودة الشاملة مختلفا اختلاف الظروف والثقافة.

وقد أوضح الهلالات أن السلوك الغربي والسلوك الياباني الذي استخدم وانتهج الجودة في التحسين، كان سلوكاً مختلفاً، والجدول التالي يوضح مجالات الاختلاف وفق الآتي: (الهلالات، 2014)

جدول رقم (1): الاختلافات بين المدخل الغربي والمدخل الياباني للجودة

المدخل الغربي التطبيقي للجودة	المدخل الياباني التطبيقي للجودة
تحسينات جزئية وجذرية للوصول إلى مستوى أعلى من الجودة.	تحسينات شاملة وتدرجية، وتدرج في تحسين الجودة.
فواصل زمنية كبيرة بين الابتكار والابتكار؛ بسبب اعتمادها على ابتكارات تكنولوجية.	فواصل الزمنية صغيرة؛ بسبب اعتمادها على المتوفر من موارد بشكل أساسي، ثم التكنولوجيا.
أسلوب التحسين الهدم والبناء.	أسلوب التحسين الإصلاح، والهدم والبناء.

التحسين نتاج تفكير فردي.	التحسين نتاج تفكير جمعي.
يتطلب استثمارات مالية ضخمة وتكنولوجيا متطورة مع التركيز على الجانب الفني.	يتطلب استثمارات مالية عادية وتكنولوجيا سهلة مع التركيز على العنصر البشري.

5.2.6.2 طرق التحسين:

يوجد عدد من الأساليب والطرق التي توصل للتحسين، وهي: تقليل الموارد بمعنى الاستخدام الأمثل للموارد، تقليل الأخطاء، تلبية حاجات وتوقعات المستفيدين وحتى تجاوزها، إجراء العملية ضمن حالة تتسم بالأمان، جعل العملية أكثر إرضاء للشخص الذي يؤدي العملية. (2012،Besterfeild et al)

6.2.6.2 نماذج شهيرة للتحسين المستمر:

وضع علماء الجودة العديد من النماذج للتحسين المستمر، واشتهر العديد من تلك النماذج بنجاحها لدى الكثير من منظمات الأعمال، فأصبحت منهاجاً مناسباً ونموذجاً يحتذى به في عمليات التحسين المستمر، وقد اختارت الباحثة عدد من النماذج التي تصلح أن تطبق على هيئة التقاعد الفلسطينية كونها الحالة الدراسية في هذا البحث، والنماذج هي: دورة ديمنج (PDCA Cycle)، ثلاثية جوران، طريقة كيزن، طريقة كروسبي، وفيما يلي توضيح للنماذج المختارة وفق الآتي:

أولاً: دورة ديمنج PDCA Cysel:

تعد من أهم نماذج التحسين المستمر، وضعها العالم Shewhart ثم طورها العالم Deming، وجعلها تصلح لتصميم عمليات وأنشطة التحسين المستمر لدى معظم منظمات الأعمال، وتعتبر أسلوب علمي هندسي للتحسين المستمر ولمعالجة المشكلات، وقد تضمنت دورة التحسين المستمر أربع مراحل، وهي: (Check , Act,Plan, Do) (جودة،2018) .

المرحلة الأولى Plan أي خطط، وهنا على الإدارة تحديد المشكلة وجمع البيانات عنها وتقديم الخطط اللازمة لتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، أما المرحلة الثانية Do وتعني تنفيذ

فعلي للخطط، المرحلة الثالثة Check تعني قياس النتائج وتقييمها، وأخيرا المرحلة الرابعة Act فتعني التصرف إزاء النتائج.

وتفيد هذه الدورة في تطوير خطوط الإنتاج بالموائمة مع احتياجات المستفيدين، والتركيز على موارد جميع أقسام المنظمة من أقسام البحوث والتصميم والإنتاج والتسويق وغيرها، حيث إن الجهود التعاونية بين جميع تلك الأقسام تؤدي إلى تطوير العمليات لتوائم احتياجات جميع تلك الأقسام. (Goetsch and Davis، 2016)

كما أوضح ديفس أن دائرة ديمنج تحتوي على خمس خطوات وهي: التخطيط (plan): عمل أبحاث سلوك المستهلك للتخطيط لماهية وكيفية ما يتعلق بالإنتاج، التنفيذ (do): إنتاج المنتج، فحص (chick): إجراء الفحوصات اللازمة للتأكد من أن الإنتاج يتم وفقا للتخطيط، التصرف (act): حيث تُباع المنتجات أو الخدمات، التحليل (analyze): تحليل كيف الخدمة التي استُقبلت لدى المستفيد.

ثانيا: ثلاثية جوران Juran Trilogy:

نظرية تعنى بتحسين الجودة من منظور التكلفة، وهي عملية مبنية على التخطيط، طورها الدكتور جوزيف جوران، لها ثلاثة مكونات، وهي: (التخطيط، التحكم، التحسين)؛ فالتخطيط يُبنى على البيانات المالية من الميزانية والموازنة وغيرها، أما التحكم فيتم من خلال تحديد المصروفات وقيمها، أما التحسين فينصوي على تخفيض بند المصاريف. (Besterfeild et al، 2012)

ثالثا: طريقة كايزن:

طريقة كايزن اليابانية تركز على إجراء تحسينات صغيرة يومية على الفرد والمنظمة، يقوم بها كل من في المنظمة وفي جميع أرجاء المنظمة، حيث يجب أن تلتزم الإدارة بإشراك وتمكين جميع الموظفين، والجميع مسؤول عن إعطاء الأفكار والمقترحات التطويرية بشكل مستمر، مع توفر مقاييس تقييمية كمية لجميع مجالات التحسين.

يسعى كايزن للتخلص من الهدر أو الفاقد، وقد وضع كايزن طريقة تنظم بيئة العمل، تسمى بطريقة (The Five S) أو طريقة الخمس تاءت، وهي: (التصنيف، الترتيب، التنظيف، التتميط، التثبيت). (مسعودة، 2018)

رابعاً: طريقة كروسبي للتحسين المستمر:

وضع كروسبي أربعة عشر خطوة للتحسين المستمر، وهي:

التزام الإدارة، فريق التحسين المستمر، مقاييس الجودة، تقييم تكلفة الجودة، الوعي بالجودة، الإجراء الصحيح، إنشاء لجنة مخصصة لبرنامج العيوب الصفرية، تدريب المشرفين في جميع المستويات الإدارية، يوم المعيب الصفري، تحديد الأهداف، إزالة أسباب الخطأ، الاعتراف بإنجاز الموظفين الذين يحققون الأهداف ومكافأته مادياً أو معنوياً، تشكيل مجلس الجودة، إعادة الخطوات من البداية بشكل دوري لمواكبة التغيير ولعلاج المشكلات أولاً بأول. (Crosby، 1980)

هنا ترى الباحثة أن لكل طريقة من هذه الطرق ما يميزها من منظور نقطة إنطلاق عملية التحسين المستمر ونقطة بدايتها، ويمكن لهيئة التقاعد الفلسطينية أن تستفيد من ميزات جميع هذه الطرق كل حسب الموقف والحالة، وأن دائرة ديمنج للتحسين المستمر بشكل عام هي الأنسب للتطبيق في هيئة التقاعد الفلسطينية كونها تتوافق مع طبيعة العمل الذي تقوم به الهيئة، فدائرة ديمنج التي جربت في كثير من منظمات الأعمال وثبت نجاحها؛ كونها تتيح للإدارة أن تبقى عجلة التحسين والتطوير تعمل بصفة مستمرة، وتتيح للإدارة ممارسة دورها الإداري من تخطيط وتنظيم وإشراف ورقابة بصفة مستمرة، وتتيح للمنظمة مواكبة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث إن دائرة ديمنج تعنى بحاجات ورغبات المستفيدين بنفس القدر الذي تعنى بتطبيق سياساتها ضمن قدراتها وإمكاناتها المتاحة، وتعنى بالتطوير والتحسين وعلاج المشكلات بصفة مستمرة، فنقطة البداية في هذه الدائرة هي حاجات ورغبات المستفيد، ونقطة النهاية لهذه الدائرة هي المستفيد، الذي يعطي تغذية راجعة عن مدى رضاه، ويُدرَس ماذا يجب على المنظمة أن تفعله من أجل تحقيق نسبة أعلى من الرضى للمستفيد، بالتناسب مع أهداف وقدرات المنظمة وسياساتها، فإن حققت المنظمة هذه المعادلة بنجاح استطاعت تحقيق النجاح والاستمرارية.

أمّا ما يميز ثلاثية جوران وفق رؤية الباحثة؛ فإن منطلق التحسين ونقطة البداية هو التخطيط المالي المسبق الذي تنفذه الإدارة العليا، حيث تحدد الإمكانيات المالية المتاحة، وتسمح

للموظفين بالمشاركة الفاعلة لتحقيق النتائج المرغوبة ضمن التكاليف المحددة، ومن منطلق الخطة الموضوعية مسبقاً تستطيع الإدارة العليا أن تنفذ مهامها الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف ورقابة تنفيذاً يجعلها قادرة على تسيير المنظمة بالاتجاه الذي تريده، وتغيير اتجاهات الأعمال واتجاهات الثقافة التنظيمية بالطريقة التي تريدها.

أما ما يميز فكر كايزن وطريقة الخمسة وفق رأي الباحثة، أن عملية التحسين في هذه الطريقة منطلقاً من الموظفين العاملين في المنظمة، حيث اعتبر كايزن أن الموظفين بكافة مستوياتهم الوظيفية هم المسؤولون عن عملية التحسين في المنظمة، وأن الإدارة عليها توفير الموارد المطلوبة للتحسينات التي يقترحها الموظفون، والمعايير الكمية هي الحكم في عملية التحسين، ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة عبر هذا المنظور، فإن على الإدارة تحقيق الجودة الشاملة عبر تطبيق وترسيخ التحسين المستمر كثقافة تنظيمية، حيث إن هذا الفكر وهذه الطريقة يحقق الاحترام والتقدير للموظفين من خلال التواصل الفعال والمشاركة الفاعلة، والتي لا يمكن أن تكون فاعلة إلا إذا كانت تسودها قيمة الاحترام والتقدير، كما أن مسؤولية التحسين التي حملها كايزن لجميع الموظفين بجميع مستوياتها ومواقعهم، لا يمكن أن تتحقق إلا في ظل شعور جميع الموظفين بالملكية المعنوية للمنشأة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التطوير والتدريب واحترام الأفكار والمقترحات وتمكين الموظفين من تطبيقها في حال ثبتت صحتها وفعاليتها.

كما أن طريقة الخمسة تهيئ بيئة عمل صحية ومناسبة، تتيح للموظفين صب جل اهتمامهم وتركيزهم في العمل وإنجازه بأكثر الطرق كفاءة وفاعلية، ما يعني الاستثمار الأقصى لكافة الموارد، كما أن اعتماد كايزن على المعايير الكمية يعني معايير معروفة ومسؤوليات محددة، ما يسهل تحديد المشاكل وعلاجها وما يحقق الشعور بالعدالة لدى الموظفين، الأمر الذي يدفعهم لتقديم المزيد لعلمهم بأن المتميز يقدر ويكافأ، ما يدفعه للشعور بأن هذه المنظمة تستحق البقاء والاستمرار والتطور، ويفعل كل ما يستطيع من أجل تحقيق ذلك.

أما ما يميز طريقة كروسبي للتحسين المستمر عن غيره من الطرائق، وفق رأي الباحثة أن منطلق عملية التحسين وفق هذه الطريقة هو دور الإدارة التي تحدد الإطار من حيث الأهداف والإمكانات، أما الموظفون فيديرون عملية التحسين بالشكل الأمثل الموصل للأهداف التي حددتها الإدارة، وضمن الإمكانيات التي حددتها، حيث إن الإدارة تتبنى الجودة كفلسفة، وتحدد سياسة الجودة التي تريدها وتتاسبها، وتوفر الإمكانيات المطلوبة المادية والمعنوية، وتترك قيادة هذه العملية

للمختصين وللموظفين الذين يعرفون تفاصيل المهنة أكثر من غيرهم، ولذلك فهم أقدر على تنفيذ نظام الجودة ضمن الحدود المادية والمعنوية التي رسمتها لهم الإدارة .

7.2.6.2 أهم العناصر الواجب توفرها للتحسين المستمر:

إن عملية التحسين المستمر يلزمها العديد من المتطلبات، أهمها وفق (الهلالا، 2014) ص 199: "تحديد الهدف من التحسين، تحديد المتطلبات المادية والبشرية للتحسين، توفير الدعم من قِبَل الإدارة، تشكيل فرق التحسين، جعل قنوات الاتصال مفتوحة بين جميع العاملين في مجال التحسين، التحفيز المستمر".

8.2.6.2 الأنشطة الداعمة للتحسين المستمر:

من أجل أن تتمكن المنظمات من تنفيذ عمليات التحسين المستمر بالشكل الصحيح، عليها أن تقوم ببعض الأنشطة التي إن قامت بها ستدعم عمليات التحسين المستمر لديها، وبالتالي ستحقق المنظمات المزيد من النجاحات والأرباح، وقد عرض جودة بعض من هذه الأنشطة، وهي: المقارنة البيئية أو المرجعية، نظام معلومات المستفيدين، تدريب وتحفيز الموظفين، توفير مناخ الإبداع. (جودة، 2018)

9.2.6.2 مؤشرات التحسين المستمر:

ترى الباحثة أن هيئة التقاعد الفلسطينية مؤسسة خدماتية غير ربحية وليس لديها منافسين، وإنما تحتاج للتحسين المستمر من أجل مساعدتها على البقاء والاستمرار في تقديم خدماتها لمستفيديها ومنفعيها الحاليين والمرقبين، لذلك فقد اختارت الباحثة عددا من المقاييس التي تتناسب وطبيعة عمل هيئة التقاعد الفلسطينية، وهي: تحديث وتطوير الأنظمة والعمليات، منظومة كفاءة للقياس والتقييم، منظومة كفاءة للتطوير والتدريب للموظفين، تحسين سرعة الاستجابة لأصحاب المصالح، تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، حلقات العمل ولجان التطوير والتحسين، فيما يلي شرح توضيحي لتلك المقاييس وفق الآتي:

أولا: تحديث وتطوير الأنظمة والعمليات:

العمليات كمفهوم "عبارة عن تفاعل بين مجموعة من الأشخاص والمواد والمعدات وطريقة الأداء وأساليب القياس والبيئة الإنتاجية"، بما أن العمليات والأنشطة داخل أية منظمة متنوعة وفقاً لتنوع الإدارات التي تحتويها والمهام الموكلة لها، وحيث إن تلك المهام مترابطة بالنتيجة مع بعض كما هي منظمة ضمن سلسلة القيمة، فإن الاختلافات في الأهداف وعدم المطابقة في العمليات ونواتجها لدى تلك الإدارات يكمن أن تمثل فرصة للمنظمة، تستغلها لتحسين وتطوير العمليات عبر مجموعات العمل وحلقات الجودة المعنية بقياس رضى العملاء ومعرفة ردود الفعل البناءة للتحسين والتطوير. (2012،Besterfeild et al)

أما المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة فقد عرّفت العملية بأنها مجموعة من الأنشطة التي تكرر بمرور الوقت وتتفاعل مع بعضها الآخر، بحيث تشكل مخرجات نشاطاً معيناً مدخلات نشاط آخر، حيث تصيف العمليات قيمة للمتعاملين الخارجيين والداخليين، عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد، وعادة هناك ثلاث أنواع من العمليات، وهي: العمليات الرئيسية وعمليات الإدارة والعمليات المساندة، حيث تتكون العملية من مدخلات ومخرجات قابلة للقياس وأنشطة ذات قيمة مضافة مع إمكانية لتكرارها، بحيث تكون فعّالة وكفوءة وتحت السيطرة وقابلة للتكيف، في ظل وجود قوانين ولوائح وسياسات تنظم العملية. نموذج EFQM ص 38

العملية تتكون من مجموعة خطوات محددة ومتتالية تبدأ بتحديد المستفيدين الداخليين والخارجيين، كما تُحدّد ماهية العملية وكيف تخدم المستفيد، ثم تُحدّد تحسينات العملية التي من شأنها زيادة جودة المنتجات بما يحقق زيادة رضى المستفيدين، ومن ثم يُحدّد المسؤولين عن العملية بما يجعلها جزءاً من المبادرات التحسينية. (2012،Besterfeild et al)

أما فيما يتعلق بخطوات تحسين العملية؛ فقد أورد ديمينج أن عملية تحسين الجودة تتكون من سبع خطوات تبدأ من تحديد المشكلة المراد معالجتها وتحسينها، ثم تحليل تلك المشكلة ومعرفة حيثياتها وأسبابها وتأثيراتها، ثم التخطيط ووضع بدائل لعلاج المشكلة، يلي ذلك جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالخطط والبدايل وتصنيفها، وبعدها تُحلّل تلك البيانات والمعلومات وتُفسّر، ثم اختيار الخطة أو البديل الأكثر ملائمة واتخاذ القرار بالخصوص، أخيراً تقويم المشكلة عبر تنفيذ الخطة المناسبة لعلاج تلك المشكلة. (رشدي، 2016، مترجم عن كتاب ديمينج)

كما ذكر Besterfeild خطوات للتحسين المستمر للعمليات، صممت من أجل الاستفادة من الموارد لتحقيق ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة، حيث إنه على الموظف أن يفكر ويتصرف

ويتحدث بجودة عالية، وعلى القائد التحليل والتحسين المستمرين للعمليات والعمل ومجموعات العمل، وتتلخص الخطوات بالآتي: عرض جميع أعمال المنظمة والتعامل معها كعمليات، جعل جميع تلك العمليات فعالة وكفاءة وقابلة للتكيف، توقع احتياجات المستفيدين المتغيرة، التحكم في الأداء أثناء العمليات باستخدام مقاييس أداء العمليات، الحفاظ على عدم الرضى البناء عند المستوى الحالي للأداء، التخلص من الهدر وتكرار العمل أينما حدث، وقف جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة، القضاء على حالات عدم المطابقة في جميع مراحل العمل، استخدام القياس لتحسين الميزة التنافسية، الابتكار لتحقيق الاختراقات، دمج الدروس المستفادة ضمن الخطط المستقبلية، استخدام الأدوات التقنية، وأخيراً القياس المعياري ونشر وظائف الجودة، كما يُراعى تطوير الأنظمة بشكل متوائم مع تطور العمليات، على أن تتصف الأنظمة بالشمولية وبأن تكون كاملة ودقيقة. (2012،Besterfeild et al)

ثانياً: منظومة كفاءة للقياس والتقييم:

إن منظومة القياس والتقييم يجب أن تشمل كافة مكونات المنظمة وأنشطتها وجميع مراحل الإنتاج أو تقديم الخدمة، لذا يجب أن تُوضَع مواصفات محددة لعملية تقديم الخدمة بجميع مراحلها، تبدأ من المرحلة الأولى؛ وهي مرحلة المدخلات بكافة أنواعها وأشكالها، من بشرية ومالية ومادية وتقنية وفكرية ومعلوماتية، ثم تُحدد العمليات لكل مهمة من المهام، وعليه تُحدد مقاييس العمليات لجميع المهمات، ثم تُوضَع مقاييس واضحة ومحددة للمخرجات، تكون مؤهلة لقياس الأداء من حيث الصحة والكفاءة والفاعلية ومدى تحقيقها للأهداف، وأخيراً وضع مقاييس مناسبة وكفاءة؛ لإنشاء نظام كفاءة للتغذية الراجعة، بما يمكن الإدارة من معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء، ويتيح للإدارة معرفة المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لها. (نعساني، 2020)

وحيث إن المقاييس لها أنواع متعددة منها الكمي ومنها النوعي، وحيث إن ما لا يقاس لا يقيم، وحيث إن الرأي الشخصي قد يصيب وقد يخطأ، فإن المقاييس الكمية هي الأساس في منظمات الأعمال، كونها تعطي مؤشرات صحيحة وذات دلالة مرتفعة الأهمية عن المقاييس النوعية في الكثير من الأحوال.

ثالثاً: منظومة كفاءة للتطوير والتدريب للموظفين (تنمية الموظفين):

التدريب هو "سلسلة منظمة من الأنشطة تم تصميمها لتعزيز المعرفة والمهارات والفهم أو الحافز المتعلق بالعمل لدى الفرد"، ويستخدم التعليم النظري مع التدريب العملي لتتم عملية التعلم، ولجعل الموظفين يفهمون لماذا وكيف، فالفهم هو الذي يسمح للموظفين بأن يصبحوا مؤدبين كفؤين لأعمالهم، ما يؤهلهم ليكونوا فاعلين مبتكرين مبادرين قادرين على حل المشكلات بأساليب إبداعية، وبذلك يصبح الموظفون محرك أساسي لعجلة التحسين المستمر في المنظمة. (Goetsch Davis and 2016، ص175)

أما منظومة التطوير والتدريب فيجب أن تبدأ من ما قبل التعيين، من مرحلة الاستقطاب، حيث يجب وضع منظومة قادرة على استقطاب الموظفين المناسبين للوظائف المناسبة، وذلك بعد تحديد المهام ومتطلباتها وتحديد المزايا التي يمكن للمنظمة تقديمها للحصول على الموظف المناسب. ثم يأتي دور المرحلة الثانية؛ وهي مرحلة التعيين، حيث يجب وضع منظومة قادرة على اختيار الموظف المناسب من بين المتقدمين للوظيفة، تكون منظومة قادرة على تحديد الإمكانيات والقدرات المهنية والنفسية والجسدية للمتقدمين للوظيفة.

أما المرحلة التالية؛ فهي مرحلة التدريب، إذ يجب أن تُوضع منظومة تدريب متكاملة للموظفين الجدد بهدف التعليم والتدريب على أداء المهام المطلوبة منهم، وأيضا للموظفين القدامى للتطوير والتحسين، بحيث تكون منظومة التدريب مبنية على الاحتياجات الحقيقية لأداء المهام بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

وأخيرا؛ التحفيز فعلى الإدارة تحفيز موظفيها على المزيد من التعلم والتطور الذاتي، ومكافأة المبادرين في ذلك كي يصبح مفهوم التعلم الذاتي جزء من ثقافة المنظمة، وأيضا على المنظمة أن تكافئ الموظفين الذين نجحوا في التعلم والتدريب وحققوا الأهداف المطلوبة، وأيضا عليها مساعدة الأشخاص الغير راغبين في التعلم والتطور عبر تصميم نظم تعليم وتدريب خاصة بهم. وفق (عباس، 2012)

رابعا: تحسين سرعة الاستجابة لأصحاب المصالح:

العلاقة مع أصحاب المصالح يجب أن تكون علاقة شراكة حقيقية، حيث إن لدى المنظمة وأصحاب المصالح الكثير ليكسبوه أو يخسروه عند نجاح الخدمة أو فشلها، فعلى المنظمة أن تراعي جودة الموردين أو أصحاب المصالح، بحيث تختار عدد قليل من أصحاب المصالح القادرين على

تقديم أفضل جودة للمنظمة، كما أنه لكي تتمكن المنظمة من إقامة علاقة تعاونية تكاملية مع أصحاب المصالح، لا بد من أن توفر منظومة تواصل كفوءة وفعالة تمكن الإدارة من التوضيح لأصحاب المصالح احتياجاتها ورغباتها التي تتوقعهم أن يلبوها، وأيضاً لا يقف الحد عند التوضيح بل يتجاوزه للتأثير والإقناع؛ لتحقيق مصالح المنظمة وأصحاب المصالح، الأمر الذي لا يمكن للإدارة تحقيقه إلا إذا كانت قادرة على فهم متطلبات واحتياجات أصحاب المصالح، وتعمل على تلبية تلك الاحتياجات بما يحقق الربح أو الفوز لجميع الأطراف، كما أنه على المنظمة أن تكون مواكبة للتطورات والتغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة عموماً، ولدى أصحاب المصالح خصوصاً، وأن تقوم بخطوات عملية تحسينية، تستطيع من خلالها رفع مستوى الكفاءة في التعامل وتبادل الخدمات، وأكثر من ذلك أن تساهم في صناعة جودة أصحاب المصالح من خلال مساعدتهم على التحسين والتطوير الذي يصب في مصلحة كلا الطرفين. (Besterfeild et al، 2012)

خامساً: تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين:

على المنظمات المعنية بتحسين سرعة الاستجابة لديها أن تعمل على الحفاظ على رضى المستفيدين، من خلال الاستماع إلى توقعاتهم واحتياجاتهم، من خلال منظومة تواصل فعالة، وحتى يكون التواصل فعالاً على الإدارة العليا أن ترضي المستفيدين الداخليين، حيث إن الموظفين الراضين يجدون من السهل تجاوز الخوف والتردد في مقابلة المستفيدين الخارجيين، ويكونوا أكثر قدرة على تفهم حاجات المستفيدين الخارجيين، وعلى الإدارة تدريب موظفيها على رؤية الشكاوي من عدة زوايا مختلفة، ليتمكنوا من تفهم المستفيدين بطريقة أفضل، كما على الإدارة أن تولد لدى موظفيها إدراك واضح لكيفية تحسين الجودة، ونتاج وأنشطة الجودة، والعمل على تحفيزهم ومكافأتهم حيال حسن التصرف وسرعة الاستجابة لاحتياجات المستفيدين. (رشدي، 2016، مترجم عن كتاب ديمنج)

وقد أضاف كروسبي على ما سبق أن أي شكوى أو مقترح غير عادي، وليس من صلاحية الموظف الإجابة عليه، يجب أن يُحول إلى لجنة الجودة أو إلى الإدارة، على أن يُرد للموظف خلال ساعات قليلة ومحددة مثل 24 ساعة، حتى يتسنى للموظف تقديم الإجراء اللازم في أقل وقت ممكن، ما يعطى شعور للمستفيدين أنهم على قدر عالٍ من الأهمية لدى المنظمة، ويزيد من

رضاهم، وبالتالي ولائهم للمنظمة (Crosby، 1980). أما دافت فقد اعتبر أن تحسين الاستجابة يتأتى من تفويض السلطة والمسؤولية للموظفين. (Daft، 2010)

سادسا: حلقات العمل ولجان التطوير والتحسين:

من المهم لأي منظمة تؤمن بالجودة الشاملة كمفهوم وفلسفة وتعنى بتبنيها، أن تعمل على تشكيل لجان تطوير وتحسين، يتكون أعضائها من مهنيين مختصين ومدربين من جميع الأقسام، يناقشوا المشكلات التي تصل إليهم من حلقات العمل، وأيضا يناقشوا المشاريع التطويرية والتحسينية المقترحة، ويضعوا خططاً تنفيذية للحلول المثلى، كما أنهم يحددوا متطلبات التنفيذ ويرفعوها للإدارة العليا لتقوم الإدارة العليا بدراستها واعتمادها إن وجدت الحلول متلائمة مع سياساتها والمتطلبات ضمن قدراتها، وبعد أن تقوم الإدارة بتلبية الاحتياجات سواء أكانت بشرية أو مادية أو مالية أو تكنولوجية، تُحوّل للتنفيذ وفق الخطة التي وضعتها لجنة التطوير مسبقاً. (Crosby، 1980)

3.6.2 ثالثا: مشاركة الموظفين الفاعلة

1.3.6.2 مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة في المنظمة تحدٍ يتحمل مسؤوليته كل من في المنظمة، وعليه فإن جميع الموظفين بكامل مستوياتهم الوظيفية يجب أن يتدربوا على إدارة الجودة الشاملة، وعلى مراقبة العمليات الإحصائية، وتحسين مهارات تحسين الجودة، حتى يتمكنوا من فهم العمليات بشكل أفضل ما يؤدي لتغيير سلوكهم، حيث يقومون بالمشاركة بفاعلية في فرق العمل، وبالتالي يتمكنون من تحقيق أهداف تطوير المنظمة وأهدافهم الموظفين المتعلقة بالنمو والتحسين الوظيفي، لذا على الإدارة أن تمكن الموظفين عند أدنى مستوى ممكن لأداء العمليات بالطريقة المثلى. (Besterfeldt، 2012).

فمشاركة الموظفين للإدارة تعني أن تتيح الإدارة للموظفين إبداء وجهات نظرهم، آرائهم، مشكلاتهم، مقترحاتهم في الحلول، بمعنى آخر (تزويد الإدارة بمدخلات قراراتها) والتي قد تتوافق مع توصيات الموظفين أولا تتوافق، كون أن المسؤولية المطلقة تعود على الإدارة وهي صاحبة الصلاحية الوحيدة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

2.3.6.2 عوامل المشاركة:

أما ديمنج فقد اعتبر أن مشاركة العنصر البشري يتم من خلال التدريب والتنمية والحوافز (رشدي، 2016، مترجم عن كتاب ديمنج) — وقد رأى Besterfeild أن المشاركة الفاعلية يلزمها أن تقوم الإدارة العليا بالتحفيز، التمكين، تشكيل فرق العمل، التدريب، (Besterfeild et al، 2012)، أما جودة فأضاف الاندماج والاتصالات. (جودة، 2018) وقد رأت الباحثة أن العوامل الأكثر مناسبة لطبيعة عمل هيئة التقاعد؛ هي: التحفيز، الاندماج، التمكين، الاتصالات، التدريب، وفيما يلي توضيح لكل منها:

1.2.3.6.2 أولا: التحفيز:

التحفيز هو فهم حاجات الموظفين وتحقيقها لهم، إذا ما نجحوا بمهامهم التحسينية، وهذه العملية تؤدي إلى المضي قدما في العملية التحفيزية، وبالتالي رفع إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها. وقد حدد ماسلو الحاجات الإنسانية الأساسية ضمن هرم يبدأ من القاعدة بالحاجات الفسيولوجية، ثم ينتقل إلى حاجات الأمن والسلامة، ثم حاجات الانتماء والحب، ثم حاجات الاحترام والتقدير، إلى حاجة تحقيق الذات، وعلى المنظمة تحفيز موظفيها من خلال تلبية احتياجاتهم أو بعض منها، وفق الخطوات التالية: أن تعرف الإدارة العليا من هي وما إمكاناتها، أن تعرف وتحدد حاجات الموظفين المتعددة، إنشاء اتجاهات إيجابية لدى الموظفين نحو العمل، مشاركة الأهداف من خلال العمل على تحقيق أهداف الموظفين إلى جانب أهداف المنظمة، التقدم المرئي من خلال تحديد خارطة لكيفية الوصول لتحقيق أهداف كلا الطرفين، تطوير عمل ممتع من خلال التغيير في مهام الموظف، توفير اتصال فعال، الاحتفال بالنجاح. (جودة، 2018)

2.2.3.6.2 ثانيا: الاندماج:

مفهوم الاندماج هو أحد أساليب حفز الموظفين عن طريق احترامهم وتقديرهم، مصطلح الاندماج أعمق وأكثر شمولاً من مصطلح المشاركة، حيث تعد إحدى أساليب الحفز طويلة الأمد للموظفين، كونها تشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر قرباً والتصاقاً بأهداف المنظمة، فعندما يدرك الموظفون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لآرائهم، من خلال معاملة الإدارة لهم باحترام، وأن تسمع وجهات نظرهم، وتزيل عوائق الاتصالات بين المدراء والمرؤوسين، ودفع مستويات اتخاذ القرار إلى الإدارة الإشرافية قدر الإمكان، كل ذلك يؤدي إلى أن يزداد شعور

الموظفين بالرضا، وترتفع الروح المعنوية لديهم وتتعزز بداخلهم مشاعر الملكية النفسية، ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة أرباح المنظمة.

ويوجد العديد من الطرق التي تؤدي إلى اندماج الموظفين، من أهمها تشكيل فرق عمل لحل مشكلات العمل، مناقشات العاملين مع مدراءهم، اجتماعات حلقات الجودة الشاملة، ووضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات. (جودة، 2018)

3.2.3.6.2 ثالثاً: التمكين:

التمكين هو عملية يتمكن من خلالها الأفراد أو الفرق من مسؤولية اتخاذ القرار والعمل بدرجة من الاستقلالية في أعمالهم مع الالتزام بالأنظمة والقوانين والتسلسل الوظيفي. (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013، ص 66)

أما ديفس فقد اعتبر التمكين يتضمن تزويد الموظفين للإدارة بمدخلات القرار، ولكن تزيد على المشاركة أن الإدارة تمنح الموظفين مسؤولية اتخاذ القرار والتنفيذ، وكأن الموظف هو مالك للعملية التي هو مسؤول عنها، وليس فقط موظف يقوم بتنفيذ تلك العملية مقابل عائد مالي محدد ولا يتحمل مسؤولية نجاح أو فشل تلك العملية. (Goetsch and Davis ، 2016)

الملكية هنا تعني الملكية المعنوية، أو الشعور بالمسؤولية كما يشعر بها المالك الأصلي للمنظمة، فكلما ارتفع الشعور بالملكية ارتفع الشعور بالفخر اتجاه المسؤولية التي يعنى بها، ويشعر أن عليه أن يكون أكثر حرصاً على المصلحة الحالية والمستقبلية، كلما اعتبر نجاح العملية نجاح وإنجاز شخصي له، ما يجعل الموظف حريصاً جداً على التحسين المستمر، بل وأكثر حرصاً من مديره التنفيذي.

الشعور بالملكية يأتي نتيجة توفير الإدارة العليا لبيئة آمنة صحية تكرم المبدع وتعترف بالإنجازات لا تعاقب على الخطأ، تحترم الموظف وتشعره بالأهمية معنوياً ومادياً، عندها يشعر الموظف بالملكية ويقدم ما لديه بحماس وتفانٍ، ويهتم برفع قيمة العملية، ما يؤدي لرفع قيمة المنتج أو الخدمة، لا سيما أن الموظف الذي لديه الكفاءة والفاعلية في العمل، فهو أقدر الناس على اكتشاف الخطأ وعلى معرفة الخطوات اللازمة للتحسين المستمر خاصة إذا تعلم تقنية التعامل مع الأسئلة التي تبدأ ب (لماذا، كيف، هل)، ومن هنا تأتي أهمية اتخاذ القرار في مجال تحسين العمليات من الأدنى إلى الأعلى. (Goetsch and Davis ، 2016)

بهذا يكون القائد أو الإداري استفاد من العقل الجمعي في حل تلك المشكلات ما يزيده قوة، وأيضا يتمكن من الاستفادة من وقته في علاج المهمات الكبيرة بدل أن يضيع وقته في محاولة حل الكثير من المشكلات الصغيرة أو التخصصية لوحده، وهو لا يعرف الكثير من التفاصيل عنها. وعليه فإن دور الإدارة في استخدام استراتيجية التمكين في إدارة الجودة الشاملة تتلخص بالآتي: التزام بدعم التمكين باستمرار وبطرق ملموسة، تعزيز التمكين بكون الإدارة نموذج يحتذى، المراقبة المستمرة للتأكد من أن عملية التمكين تسير بشكل صحيح وبسرعة، دراسة توصيات الموظفين والتعامل معها.

يمكن تنفيذ التمكين باتباع عدد من الخطوات، وهي: خلق بيئة داعمة، تحديد الهدف والتغلب على المثبطات، مثل: الشك ومقاومة التغيير، التجول في أماكن العمل والطلب من الموظفين مدخلاتهم وعقد جلسات عصف ذهني، حيث يقوم الإداري بدوره في التقييم والتحفيز والتشجيع والتوجيه، أخيرا التقييم والتعديل والتحسين. (Goetsch and Davis ، 2016)

4.2.3.6.2 رابعا: الاتصالات:

الاتصال هو عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى، تتكون العملية من المرسل والرسالة والمستقبل والتغذية الراجعة، كما أن لعملية الاتصال أربعة مستويات، وهي: اتصالات فردية، اتصالات داخل فريق العمل، اتصالات بين الفرق المختلفة داخل المنظمة، اتصالات خارجية ما بين داخل المنظمة وخارجها. وللاتصالات عدة اتجاهات، أهمها: من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، وأفقيا، وتعد فرق العمل وأنظمة الاقتراحات من أهم أنظمة الاتصالات الأفقية.

والاتصالات الفعالة تحتاج إلى العديد من المهارات، منها: مهارات القراءة حيث القراءة بالشكل الصحيح من المرة الأولى، مهارات الكتابة؛ حيث إتقان الكتابة بأسلوب واضح وخالٍ من الأخطاء، مهارات الإنصات؛ حيث الاستماع بتفرغ وتركيز، ومهارات التحدث؛ حيث التركيز على جوهر الموضوع أثناء الحديث، مهارات التدريب الغير لفظي ومنها الابتسام، لغة العيون، نبرة الصوت، حركات اليد وإشارات الأصابع، إيماءة الرأس، حركات الجسم. (جودة، 2018)

5.2.3.6.2 خامسا: التدريب:

التدريب هو "سلسلة منظمة من الأنشطة صُممت لتعزيز المعرفة والمهارات والفهم أو الحافز المتعلق بالعمل لدى الفرد"، حيث إن الموظف عندما يحصل على التدريب المناسب في مجال عمله، مطبقا العلم النظري الذي كان قد تلقاه، فإنه يصبح موظفا فاعلا كفوءا قادراً على الابتكار، بالتالي المشاركة الفاعلة. (Goetsch and Davis، 2016، ص 175)

أما ديسلر فقد رأى أن التدريب عبارة عن عملية تعليم الموظفين الجدد والحاليين المهارات الأساسية التي يحتاجونها في أداء مهامهم، كما أورد ديسلر أن لتنظيم عملية التدريب يوجد عدة خطوات: فعلى المسؤول عن التدريب اختيار عملية تدريب عقلانية ومناسبة، ويلزم تنظيم العملية التدريبية اتباع قاعدة التحليل، التصميم، التطوير، التنفيذ، التقييم، حيث تُحلل حاجات التدريب، تصميم برامج التدريب، تطوير المواد التدريبية، تنفيذ التدريب باستخدام أساليب عملية في العمل أو عبر الإنترنت، أخيراً تقييم فاعلية الدورات التدريبية. (Dessler، 2017)

4.6.2 رابعا: العلاقة مع أصحاب المصالح

1.4.6.2 المفاهيم:

أصحاب المصالح كمفهوم يعني الشخصيات أو الجهات التي يجب أن تربطهم مع المنظمة علاقة منافع متبادلة، وهم: الموردون (المشغلون الحكوميون وغير حكومي)، والمستفيدون والوحدات الداخلية للمنظمة والمنافسين المحتملين. (Goetsch and Davis، 2016، ص 67)

كما أن دليل جائزة الملك عبد الله عرف أصحاب المصالح؛ بأنهم أشخاص أو مجموعات أو مؤسسات لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة، حيث إنهم يؤثرون أو يتأثرون بممارستها وأنشطتها، من الأمثلة على أصحاب العلاقة الخارجيين هم المساهمين والمتعاملين والموردين والشركاء والدوائر الحكومية وممثلي مؤسسات المجتمع المدني، ومن الأمثلة على أصحاب المصالح الداخليين الموظفين وفرق العمل. (جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية، 2013)

2.4.6.2 شكل العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح:

العلاقة بين المنظمة والموردون يجب أن تبنى على الصدق والثقة المتبادلة ما يؤدي إلى استمراريتها لفترة طويلة، (جودة، 2018)، كما أن العلاقة بينهم يجب أن تكون علاقة ممنهجة وغير

عشوائية، ذلك لكي تحقق المنظمة أقصى فوائد لها، ومنافع متبادلة للطرفين، ما يحقق الشكل الأمثل لهذه العلاقة، علماً أن أبسط طريقة لفهم مفهوم الشراكة أو التحالف الاستراتيجي؛ هو التفكير بها على أنها عمل مشترك من أجل تحقيق مصلحة متبادلة، (Goetsch and Davis ، 2016)، ومن أهم مسؤوليات الإدارة؛ التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف مجموعة أصحاب المصالح المتنوعة الذين لديهم أهداف أو احتياجات مختلفة ومتعددة من المنظمة، بما يحقق أهداف المنظمة ويحقق قدر الإمكان احتياجات أصحاب المصالح. (Daft، 2010)

3.4.6.2 الشخصيات التي تربطهم علاقة بالمنظمة:

يحيط كل منظمة عدد من الشخصيات التي تربطهم علاقة بها، وهم: الموردون، الحكومة، المستفيدون، الدائنون، المجتمعات المحلية، الاتحادات التجارية، الموظفون في النقابات، الصناعة. وقد رأت الباحثة أن أهم الشخصيات التي يمكن وصفها بأنها أصحاب مصالح لهيئة التقاعد الفلسطينية، كونها موضوع هذه الدراسة؛ هم حاملو الأسهم، الحكومة، المستفيدون، الدائنون أو مقدمو التسهيلات، والموردون. (Wheelen & Hunger، 2012)، وفيما يلي شرح مختصر لكل منهم وفق الآتي:

أولاً: الدائنون أو مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة: يمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات. (مساعدة، 2018)

ثانياً: الحكومة: تمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها والضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها، وما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد إذا كانت للمنظمة علاقات تجارية، والتسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة. (المساعدة، 2018)

ثالثاً: المستفيدين: قد حدد قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005 فئتين من المستفيدين، وهما المشتركون والمنفعون، أما المشترك: فهو الموظف المنتسب لنظام التقاعد العام والذي تسري عليه

أحكام القانون، وأما المنتفع: فهو الشخص الذي يحصل على منافع تقاعدية بعد تطبيق القانون ويشمل المتقاعدين ومستحقي التقاعد وفقا لأحكام القانون.

وقد حدد القانون وفقا للمادة 8 من نفس القانون المشتركين في ثلاث فئات، هي: الموظفون، المدنيون، وموظفو قوى الأمن الفلسطينية الذين يتقاضون رواتبهم من الموازنة العامة، موظفو منظمة التحرير الفلسطينية الذين يتولون مسؤوليات في الخارج، وتدفع رواتبهم من الموازنة العامة شريطة عدم اشتراكهم في أنظمة تقاعدية أخرى، وموظفو الهيئات والمؤسسات العامة. وقد أتاح القانون الاستفادة لمؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المدني والقطاع الخاص والعمال الخاضعين لأحكام قانون العمل وموظفي النقابات المهنية ومنسوبيها وأعضائها، على أن تنظم الاستفادة من خلال لائحة تصدر عن مجلس الوزراء، علما أن اللائحة لم تنظم بعد. (قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005)

رابعا: حاملو الأسهم/ مجلس الإدارة: في حالة هيئة التقاعد الفلسطينية لا يوجد حاملو أسهم كونها هيئة وليست شركة، وعليه فإن مجلس إدارة الهيئة المعرف وفق قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005، بالمجلس الذي يشكل بموجب أحكام هذا القانون ويتولى مسؤولية إدارة هيئة التقاعد. (قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005)

خامسا: الموردون / المشغلون: المنظمة التي تقوم بتوريد منتجاتها وخدماتها إلى مستفيديها، ويمكن أن يكون موردا أو موزعا أو مصدرا أو منظمة خدمات. أما الشراكة مع الموردين: فهي علاقة عمل بين المنظمة والمورد، مبنية على أساس المصالح المشتركة بين الطرفين، ويسري مفعولها لفترة طويلة من الزمن. (جودة، 2018)، وفي حالة هيئة التقاعد فإن المشغلين يُعتبرون مصدر توريد للمعلومات والمال.

وفي حالة هيئة التقاعد فإن الموردون /المشغلون قد حددت ضمن قانون التقاعد العام، رقم 7، لسنة 2005، وفقا للمادة 2 منه، وحصرهم بالقطاع العام وموظفي الهيئات المحلية ومؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المدني المشتركين بنظام التقاعد وفق أحكامه، علما أن لغاية الآن اقتصرت المشاركة على مؤسسات القطاع العام وموظفي الهيئات المحلية والمؤسسات العامة.

4.4.6.2 إنشاء التحالفات والشراكات:

يمكن للمنظمة أن تنشأ شراكاتها من خلال الخطوات التالية: اختيار منظمين أو أكثر كمصادر توريد محتملة لكسب مزايا التكاليف والتوريد، إكساب الموردين المعرفة في دورهم في

تقديم خدمات أفضل للمستفيدين، اختيار المنظمات القادرة على تلبية الاحتياجات الفنية في الأوقات المناسبة. (Goetsch and Davis ، 2016)

5.4.6.2 خطوات لزيادة فعالية العلاقة بين المنظمة والموردين:

المنظمة والمورد مسؤولان عن مراقبة جودة المواد الواردة للمنظمة من قبل المورد، تُنظَّم هذه المسؤولية من خلال اتفاق الطرفين على تفاصيل هذه المسؤولية، تحديد احتياجات المنظمة من المواد تحديداً واضحاً ودقيقاً، تنظيم عقد مفصل يشمل على الاحتياجات وتفصيلها من حيث الزمن والقيمة وكيفية التسليم، تحديد مسؤوليات مراقبة الجودة بالتفصيل، وملزماً من حيث الدقة في مواعيد التسليم، التقيد بتوريد الكميات المطلوبة وفي الأماكن المحددة، التأكد من جودة المواد المسلمة للمنظمة، قرب مراكز التوريد للمورد، التركيز على مصلحة المستفيد كونه الهدف الأساسي الذي يسعى كلا الطرفين لتحقيقه. (جودة، 2018)

6.4.6.2 أشكال الشراكة بين المنظمة والمورد:

يمكن للشراكة أن تأخذ أحد الأشكال التالية: مساهمة المورد في عملية تحديد المنتج من خلال اشتراك موظفي المورد في اجتماعات مراجعة التصميم، مشاركة المورد في التنبؤ بالمبيعات والتخطيط لاحتياجات الإنتاج، مشاركة المورد في مراقبة العمليات أثناء كافة مراحل الإنتاج، حضور المورد أو ممثلين عنه الاجتماعات المتعلقة بمشاريع التحسين المستمر في المنظمة، تكوين فرق عمل يشترك فيها ممثلين عن المنظمة والمورد لحل مشكلات الجودة وصعوبات تنفيذ التصميم، تبادل الأفكار والاقتراحات والمعلومات بين الطرفين ومناقشتها. (جودة، 2018)

7.4.6.2 خطوات تطوير العلاقة مع أصحاب المصالح:

مرحلة الشراكة تتطور ضمن العديد من الخطوات المتتالية والتي تتدرج بالعلاقة من مرحلة عدم اليقين إلى مرحلة الشراكة الناضجة، وهي: مرحلة عدم اليقين وعدم وجود ثقة، الضغوط قصيرة المدى عند بدايات التعاملات بينهما في أجواء يسودها الحذر، الحاجة إلى مناهج جديدة، بمعنى كلا الطرفين يحاول الحصول على أكبر المكاسب والالتزام بأقل التكاليف عبر التفاوض، اعتماد نماذج جديدة في العلاقة، حيث يتقبل كلا الطرفين مبدأ استيعاب التكاليف ضمن الشراكة،

الوعي بالإمكانات لكلا الطرفين، اعتماد قيم جديدة مبنية على الثقة والانفتاح والمشاركة، والشراكة الناضجة، بعد أن تتوطد العلاقة يُبنى مستوى عالٍ من الثقة والانفتاح. (Goetsch and Davis, 2016)

وتستنتج الباحثة أنه في حالة هيئة التقاعد فقد حدد قانون التقاعد العام رقم 7، لسنة 2005، أصحاب المصالح، وحصرهم في مشغلي القطاع العام المدني والعسكري كأصحاب مصالح فعليين ومشغلي القطاع الغير حكومي من مؤسسات عامة وهيئات محلية ومؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المدني كأصحاب مصالح محتملين.

وفي حالة هيئة التقاعد فإن أصحاب المصالح تجمعهم مصلحة مشتركة يحاول الجميع تحقيقها، وهي نجاح الهيئة واستمراريتها، لما للهيئة من أهمية في الحفاظ على الأمن الاجتماعي، ولدورها الهام في تحريك العجلة الاقتصادية، ولكونها تشكل حافز للموظفين للعمل في تلك المنظمات المشتركة بنظام الهيئة كونها تقدم ميزة هامة لموظفيها؛ ألا وهي الحماية المستقبلية من الفقر.

ولكن نظرا للظروف الاقتصادية والسياسية السائدة، والتي تؤثر على العالم عموما وعلى فلسطين خصوصا، والتي تسببت بضعف الوضع المالي للسلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسساتها العامة والخاصة؛ ما أدى إلى ضعف قدرة أصحاب المصالح على تسديد التزاماتها المالية لهيئة التقاعد الفلسطينية، وفق القانون والاتفاقيات المبرمة بينهم.

5.6.2 خامسا: التركيز على المستفيد الخارجي والداخلي

1.5.6.2 مقدمة:

يعد المستفيد مفتاح نجاح أي منظمة، فكلما استطاعت المنظمة الحصول على رضى مستفيديها كلما اعتلت درجات أعلى في سلم النجاح، وضمنت بقائها واستمراريتها لأطول فترة ممكنة، ويحصل ذلك عندما تقدم المنظمات منتجاتها أو خدماتها بناءً على دراسات مسبقة تتعرف من خلالها على حاجات ورغبات المستفيدين العننية والضمنية، ما يمكنها من أن تقدم منتجاتها أو خدماتها بنتيجة نهائية ترضي وتبهر المستفيد؛ بالتالي تكسب ثقته وولائه للمنظمة فيصبح للمستفيد دورين يقوم بهما؛ الأول مشتري والآخر مسوق ضمنى لمنتجات المنظمات التي اكتسبت ثقته وولائه، ما يزيد من ربحية المنظمة، ويقوي مركزها التنافسي، ويوسع من حصتها السوقية.

2.5.6.2 مفهوم المستفيد:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية المستفيد؛ على أنه مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع. (جودة، 2018)

أمّا مفهوم التركيز على المستفيد؛ يعني أن المستفيد هو المسير أو المحرك لإعداد الجودة الشاملة، حيث إن المستفيدين الخارجيين يحددون جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، والمستفيدين الداخليين يساعدون في تحديد جودة الأشخاص والعمليات والبيئات المرتبطة بالمنتجات أو الخدمات. (Goetsch and Davis، 2016، ص91)

3.5.6.2 عوامل التركيز على المستفيد:

للتركز على المستفيد يتحقق من خلال سبعة عوامل؛ وهي تعريف وتحديد حاجات ورغبات المستفيد الداخلي والخارجي، تحديد توقعات المستفيد، إرضاء المستفيد، تعريف المستفيد الخارجي، تعريف المستفيد الداخلي، تحديد المورد الخارجي. (Goetsch and Davis، 2016) وفيما يلي شرح مفصل لكل عاملٍ على حدة:

العامل الأول: تعريف المستفيد الداخلي:

كي تستطيع المنظمة أن تنفذ التركيز على المستفيد الداخلي؛ عليها بداية أن تعرف وتحدد من هو المستفيد الداخلي الموجود في المنظمة، علماً أن مفهوم المستفيد الداخلي يعني أفراد أو أقسام أو نشاطات داخل المنظمة، يمثلون مجتمعين مراحل العملية الإنتاجية للسلع والخدمات، يكون كل منهم مستفيد داخلي، عندما يستلم مخرجات المرحلة الإنتاجية السابقة للسلع والخدمات، حيث إنه في كل مرحلة يوجد مدخلات وعمليات ومخرجات. (جودة، 2018)

العامل الثاني: تعريف المستفيد الخارجي:

كما أنه على المنظمة أن تعرف من هو المستفيد الخارجي الذي تعمل المنظمة من أجله، سواء أكان مستفيداً فعلياً أو مستهدفاً، وقد عرّف المستفيد الخارجي؛ بأنه أفراد أو مجموعات أو منشآت خارج المنظمة، يقوم بشراء أو الاستفادة من منتجات المنظمة من سلع أو خدمات، أو لديه الرغبة بالشراء أو الاستفادة، أو من المحتمل أن يشتري أو يستفيد مستقبلاً، ويكون قصد الشراء أو الاستفادة أمّا لاستعمال أو استهلاك السلعة أو الخدمة، وعندها يكون مستهلك نهائي، إمّا من أجل

إدخال هذه السلعة أو الخدمة لاستخدامها في عملية إنتاج سلع أو خدمات أخرى، وهنا يكون اسمه مشتري صناعي. (جودة، 2018)

تستنتج الباحثة هنا؛ أنه في حالة هيئة التقاعد فإن قانون التقاعد العام رقم 7، لسنة 2005، حدد المستفيدين الخارجيين وحصرهم في ثلاث فئات، هي: الموظفون المدنيون، وموظفو قوى الأمن الفلسطينية الذين يتقاضون رواتبهم من الموازنة العامة، موظفو منظمة التحرير الفلسطينية الذين يتولون مسؤوليات في الخارج وتدفع رواتبهم من الموازنة العامة شريطة عدم اشتراكهم في أنظمة تقاعد حكومية أخرى، ثالثاً موظفو الهيئات والمؤسسات العامة. (قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005).

العامل الثالث: تعريف وتحديد حاجات ورغبات المستفيد الداخلي والخارجي:

بمعنى وضع إستراتيجية تحديد احتياجات المستفيدين تتلخص في عدة خطوات وهي: تكهن احتياجات المستفيدين، وضع خطة لجمع المعلومات بشكلٍ منهجي، جمع تجريبي للمعلومات ثم تنفيذ خطة الجمع التي قد تتم من خلال الدراسات والاستبانات والمقابلات الشخصية، تحليل البيانات، التأكد من صحة الاستنتاجات، وضع خطة لتنفيذ التغييرات المطلوبة، الحصول على معلومات المستفيدين، تحديد احتياجات المستفيد الداخلي بحيث يُضمن إيصال احتياجات الموظفين بعضهم لبعض، وتعرف تلك الاحتياجات من خلال التواصل الفعال والتدريب ولجان العمل وفرق التحسين، والتواصل الفعال مع المستفيدين ومعرفة الشكاوى والاقتراحات يضمن عملية تحديث البيانات وتحسين المنتجات أولاً بأول. (Goetsch and Davis، 2016)

كما تستطيع المنظمة معرفة احتياج المستفيد سواء أكان داخلياً أو خارجياً، من خلال عدة طرق، أهمها: الدراسات والاستبانات والمقابلات الشخصية، نظام الاقتراحات، نظام الشكاوى، ويوجد طريقة تخص المستفيد الداخلي، وهي: مشاركة المستفيد في فرق الجودة.

تستنتج الباحثة بخصوص تحديد حاجات المستفيد الخارجي ورغباته في هيئة التقاعد؛ أن نظام التقاعد هو أحد أنظمة الضمان الاجتماعي، الذي نادى به الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ضمن المادة 22 منه، والتي تنص على أنه "لكل شخص بوصفه عضواً في المجتمع حق في الضمان الاجتماعي، ومن حقه أن توفّر له، ومن خلال المجهود القومي والتعاون الدولي، وبما يتفق مع هيكل كل دولة ومواردها، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي لا غنى عنها؛ لكرامته ولتنامي شخصيته في الحرية"، كما ذكر البند رقم 3، من المادة 23 أنه: "لكل فرد يعمل حقاً في

مكافأة عادلة ومرضية تكفل له ولأسرته عيشة لائقة بالكرامة البشرية، وتستكمل عند الاقتضاء بوسائل أخرى للحماية الاجتماعية" وفق (الإعلان العالمي لحقوق الانسان، 1948)، من هنا نجد أن قانون هيئة التقاعد الفلسطينية قد حدد حاجات المستفيدين في مكافأة عادلة ومرضية تكفل للمستفيد ولأسرته عيشة لائقة بالكرامة البشرية، ضمن إمكانيات وموارد الدولة، وقد نظم هذه العملية ضمن قانون التقاعد العام المذكور أعلاه، على أن تقدم الخدمات بشكل يوائم عوامل جودة الخدمة.

العامل الرابع: تحديد توقعات المستفيد:

المستفيد لديه توقعات من المنظمة التي تقدم له خدماتها أو منتجاتها؛ كون البحث يركز على هيئة التقاعد كونها منظمة خدمية، وكون أن العلاقة ما بين الهيئة وما بين مستفيديها تنظمها قوانين وأنظمة، فإن مستوى التوقعات المستفيدين ورضاهم ينحصر في أن تستمر الهيئة بالتحسين المستمر؛ لتتمكن من الاستمرار بالإيفاء بالتزاماتها للمستفيدين، وأيضا تستمر في تحسين طرق وأساليب تقديم الخدمات بما يضمن تحقيق أبعاد الجودة عموما، وأبعاد جودة الخدمة خصوصا؛ ذلك لجميع الخدمات التي تقدمها وبصفة مستمرة مواكبة للتطورات التكنولوجية والحياتية.

وترى الباحثة فيما يتعلق بتوقعات المستفيد ورضاه؛ أنه يتحقق من خلال التزام الهيئة بتسديد حقوق المستفيدين من خلال أنظمة تحقق جودة الخدمة للمستفيد.

حيث يوجد الكثير من أبعاد جودة الخدمة التي على المنظمات والمنشآت الخدماتية مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار عند تقديمها لمنتجاتها عموما ولخدماتها خصوصا؛ ذلك من أجل إرضاء المستفيد في توقعاته، ومن أهم أبعاد جودة الخدمة الأبعاد التالية: الوقت: الفترة الزمنية التي يقضيها المستفيد بانتظار الحصول على الخدمة. دقة التسليم: تسليم الخدمة للمستفيد في الموعد المحدد. الإتمام: إنجاز الخدمة بشكل كامل بجميع متطلباتها وجوانبها. التعامل: التعامل اللبق الذي يملئه الاحترام والاهتمام والترحيب بالمستفيد. التناسق: تقديم الخدمات بنفس النمط لجميع المستفيدين دون تمييز. سهولة المنال: أن يحصل المستفيد على الخدمة ضمن إجراءات سهلة وبسيطة. الدقة: إنجاز الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى. الاستجابة: تفاعل الموظفين السريع مع المستفيدين لحل مشكلاتهم وتقديم الخدمات المطلوبة لهم. (العزاوي، 2019)

العامل الخامس: إرضاء المستفيد:

فإن الرضى يتأتى من قيام المنظمة بالتحسين المستمر المتوائم مع حاجات ورغبات المستفيد المتجددة (Goetsch and Davis، 2016)، علما أن رضى المستفيدين غاية تسعى لها كل منظمات الأعمال التي تسعى للنجاح؛ فالمستفيد في المنظمات الخدمية يتطلع في العادة إلى أمرين: الأول أن تُلبى متطلباته الأساسية، والتي لا يطلبها بشكل مباشر، وإنما يغضب إن لم تقم المنظمة بتلبيتها له، ألا وهي معايير جودة الخدمة، فكل إنسان ضمنا يحتاج إلى التفهم والاحترام، ويريد خدمات صحيحة وسريعة ويسهل الحصول عليها، كما يحتاج إلى الحفاظ على خصوصيته وسريته معلوماته.

أما الأمر الثاني الذي يحتاجه المستفيد من المنظمات الخدمية؛ هو أن يحصل على الخدمات التي يريد باستمرار، وأن تؤدي له بكفاءة وفاعلية، ويتغير مستوى رضاه تبعا لمستوى الكفاءة والفاعلية التي أُديت الخدمات بها، وهنا تأتي أهمية لجان العمل ولجنة التطوير والتحسين، كي تتمكن المنظمة من تقديم خدماتها وفق أفضل كفاءة وأفضل فاعلية ممكنة. (جودة، 2018)

كما أن المنظمة قد تنفذ مشاريع تطويرية وتحسينية تبهر المستفيد وتضمن الحصول على رضاه وبالتالي ولائه، من خلال تقديم الخدمات بطريقة تفوق تطلعات المستفيد، كأن تمكنه من الحصول على الخدمات التي يحتاجها من خلال التواصل عبر بوابة إلكترونية للمنظمة، تمكنه من الحصول على الخدمات التي يريدونها دون أي جهد، أو أن ترفع من قيمة الخدمة التي تقدمها.

أما فيما يتعلق بمعايير جودة الخدمة؛ فإنه يوجد العديد من المعايير التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من وجهة نظر المستفيد عند تلقي الخدمة؛ وهذه المعايير هي:

***الاعتمادية:** تعني مدى مقدرة مقدم الخدمة على تقديم خدمة دقيقة وثابتة الأداء، ملتزم تسليم الخدمة الدقيقة في وقت التسليم المحدد، والذي يجب أن يكون أقصر وقت ممكن.

* **إمكانية الوصول:** تمثل مدى توفر الخدمة في المكان والزمان الذين يناسبان المستفيد ويريدهما، مع قرب منافذ الخدمة وسهولة الاتصال ومناسبة ساعات العمل.

***الأمان:** درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يُقدمها، وعدم وجود أو الشك بوجود أي مخاطر مرتبطة بالخدمة، وتشمل السرية في التعاملات والأمن المالي والسلامة من الأخطار الجسيمة.

***المصداقية:** مدى التزام المنظمة بالمواعيد والمواصفات، التي تقدمها لزمائنها والإيفاء بالالتزامات التي تقطعها على نفسها، ما يجعلها أهلا للثقة.

***تفهم حاجات المستفيدين:** مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن ورغباتهم، وتزويدهم بالرعاية والعناية، وتعدد الخدمة لتناسب المستفيدين، وتقدير مشاعرهم والتعاطف مع مشكلاتهم

***الاستجابة:** مدى القدرة على التعامل مع متطلبات وشكاوى المستفيدين بسرعة وكفاءة عالية، مستخدمين اللطف والكرامات في التعامل مع المستفيدين وحل مشكلاتهم المتعددة.

***الكفاءة:** مدى امتلاك الموظفين المؤهلات والمهارات والمعارف والمعلومات، التي تؤهلهم لتأدية الخدمات بالدقة المطلوبة وبأقل وقت ممكن.

***المظهر أو الجوانب الملموسة:** تعني المظهر بكل ما يتعلق من موارد تخصصها المنظمة لتقديم الخدمة؛ بحيث تكون بيئة صحية وجميلة المظهر، منها: مظهر الموظفون مقدمو الخدمة، مظهر المباني، الأثاث المكتبي وصالات الاستقبال، الإضاءة، وغيرها.

***الاتصالات:** الاتصال الدائم بالمستفيدين، إعطائهم معلومات تفصيلية عند وجود أي تأخير في تقديم الخدمة، تزويده بما يلزم من معلومات تثقيفية حول كيفية تجنب حدوث أية مشكلة متعلقة بالخدمة.

***اللباقة واللباقة:** توفر صفات الأخلاق الرفيعة عند مقدم الخدمة، من صدق وود واحترام ولطافة ولباقة وأدب ودماثة خلق. (العزاوي، 2019)

العامل السادس: تحديد المورد الداخلي:

المورد الداخلي؛ هو أي موظف يعمل داخل المنظمة، وعمله يتبع عمل موظف آخر، ويعتمد عليه.

وعلى المنظمة تحديد سلسلة الموردين لجميع الخدمات التي تقدمها وبشكل منفرد، وهنا تُحدّد المورد الخارجي، والمستفيد الداخلي للمرحلة الأولى؛ ألا وهي مرحلة المدخلات، كذلك يُحدّد المورد الداخلي والمستفيد الداخلي لجميع مراحل العمليات بشكل مرتب، أخيراً؛ يُحدّد المورد الداخلي والمستفيد الخارجي في المرحلة النهائية؛ ألا وهي تقديم الخدمة.

وهذا ما يساعد المنظمة على تحليل قيمة الأعمال في كل مرحلة وتحديد إن كانت بحاجة لتطوير أو تحسين، أيضاً وضع المقاييس لكل مرحلة، كذلك مساعدة المسؤولين في عملية تشكيل

اللجان سواء أكانت لجان أعمال أو لجان تطوير وتحسين. (Goetsch and Davis, 2016)

وترى الباحثة أن المستفيد الداخلي والمورد الداخلي يُحدّدان في الهيئة من خلال تصميم خرائط لتدفق العمليات في الهيئة.

4.5.6.2 معالجة الشكاوى:

من المهم لأي منظمة أن تعرف الشكاوى الموجهة لها، وأن تدرسها وتعالجها وتعتبرها فرصة لمعرفة المشكلات وعلاجها، لذلك على جميع المنظمات استقبال الشكاوى والاهتمام بها، بل والبحث عنها أيضاً؛ كي تضمن النجاح والتفوق، لذلك على المنظمة أن تصمم نظام شكاوى واضح ومنظم، يبدأ باستقبال الشكاوى والاهتمام بها ودراستها، ثم غربلة تلك الشكاوى، وأخذ الشكاوى الموضوعية منها بالاعتبار، ثم إجراء التحقيقات والتحريات اللازمة بخصوص تلك الشكاوى، والتي تُوصَل إلى فهم المجرىات والأسباب والنتائج، وعليه تُوضَع الحلول المناسبة لتلك الشكاوى، وإبلاغ المستفيد بأن الشكاوى قد تَبَعَت، وإبلاغه بالنتائج، والتأكد من تنفيذ الحل أو القرار بشكل سليم، والتأكد من كفاية الحل، وإلا يُدرَس مرة أخرى للوصول إلى الحل الأمثل وتنفيذه. (جودة، 2018)

5.5.6.2 محاور التركيز على المستفيد:

للتركز على المستفيد ثلاثة محاور، المحور الأول: الاستبقاء على المستفيدين الحاليين، الثاني: جذب المستفيدين، أما الثالث: التواصل مع المستفيدين. فيما يلي توضيح للمحاور الثلاثة:

المحور الأول: استبقاء على المستفيدين الحاليين: من المهم لكل منظمة الحفاظ على مستفيديها، لا سيما المستفيد الثقة الحريص على استمرارية التعامل مع المنظمة، ويقع على عاتق المنظمة التركيز عليه من خلال مشاركته كمستفيد متكرر ودائم في الخدمات التي تقدم له ورأيه بها، ومعرفة المشكلات التي تواجهه وعلاجها، وإبهاره بأن تقدم له المزيد من التسهيلات أو قيمة أعلى للخدمات أو تحسين وتطوير معايير جودة الخدمة لديها، وهو الأمر الذي يحتاج لدراسة من قبل لجان التطوير والتحسين، وقرار من الإدارة العليا بما يتوافق مع إمكانياتها وسياساتها .

المحور الثاني: جذب المستفيد: كون أن البحث يركز على هيئة التقاعد، وكون أن قانون التقاعد العام رقم 7، لسنة 2005، حدد المستفيدين، من موظفين عموميين المدنيين منهم والعسكريين، إلا أنه فتح الباب واسعاً أمام موظفي الهيئات والمؤسسات العامة للاستفادة من خدمات هيئة التقاعد، علماً أنه فعلياً قد انضم عدداً كبيراً من هذه المؤسسات للاستفادة من خدمات هيئة التقاعد، كما أن الهيئة تعمل جاهدة لتوسيع رقعة المستفيدين من خدماتها، وجذب المزيد من المستفيدين المحتملين للاستفادة من خدماتها.

ومن أهم ما يلزم المنظمة للقيام به لجذب المستفيدين؛ هو التواصل الفعّال مع هؤلاء المستفيدين المستهدفين، وعرض عليهم القيمة المضافة التي سيحصلون عليها إن تقدموا للاستفادة من تلك الخدمات، وعرض قدرة المنظمة على خدمتهم وفق معايير رضى المستفيدين من خلال خدماتها الأساسية والأدائية والإضافية، للمنظمات التي حصلت مسبقاً على رضى المستفيدين الحاليين.

المحور الثالث: التواصل مع المستفيدين: التواصل الفعّال مع المستفيد أمر في غاية الأهمية للمنظمة؛ ذلك لتتمكن من معرفة مشكلاتها وعلاجها، والحصول على اقتراحات قد تكون إبداعية، وأيضاً لتوطيد العلاقة مع المستفيدين لاستبقائهم وجذبهم وغيرهم من المستفيدين المستهدفين؛ ما يرفع من قيمة المنظمة ويساهم في تحسين وضعها المالي، وبالتالي يساهم في دعمها من أجل الاستمرار. (Goetsch and Davis، 2016)

6.6.2 سادساً: مقاييس أداء العمليات:

1.6.6.2 مقدمة:

الإدارة الناجحة صاحبة الرؤية الطموحة والرسالة السامية، ولديها أهداف محددة تعمل للوصول إليها، عليها أن تكون على علم دائم بواقع أعمالها بجميع جوانبه وأنشطته داخل المنظمة وخارجها، لتتعامل بأسلوب واعٍ، ولا يتسنى لها ذلك؛ إلا إذا اعتمدت أسلوب الإدارة بالواقع بدل من الإدارة بالشعور الغريزي؛ لذلك عليها أن تضع معايير قابلة للقياس، وتعتمد مؤشرات للنجاح والفضل، تتمكن من خلالها معرفة مواطن القوة والضعف في أعمالها، فتدعم مواطن القوة وتعالج مواطن الضعف، وكذلك التنبؤ بالفرص والتحديات، وإصدار القرارات المناسبة التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي شرح توضيحي عن مفهوم مؤشرات الأداء.

2.6.6.2 مفهوم مؤشرات الأداء:

مفهوم القياس كما وضح في الدليل التفسيري السعودي؛ بأنه التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء. (الدليل التفسيري، 1436هـ)، أما العملية فهي مجموعة من الأنشطة التي تتفاعل معه بعضها الآخر، حيث إن مخرجات الأنشطة السابقة تشكل مدخلاً لأنشطة لاحقة، العمليات تضيف قيمة عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات باستخدام الموارد المتاحة

لهذه العملية، (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013، ص67)، وقد أوضح النعساني مفهوم أنظمة إدارة الأداء؛ بأنها تشتمل مقاييس لقياس سلوكيات الموظفين والنتائج والمخرجات المتحققة من ذلك السلوك. (نعساني، 2020)

أما مفهوم مؤشرات الأداء فقد أوضحها دليل التفسير السعودي بأنها مقاييس كمية ونوعية محددة، تقيم أداء الإدارة لقياس الأداء التشغيلي في مجالات محددة، وتظهر مدى النجاح الذي حققته الإدارة في خطتها (الدليل التفسيري، 1436هـ)، وفيما يتعلق بمؤشرات الأداء المؤسسي فهي البيانات والمعلومات التي تحدد بشيء من الدقة مستوى الجودة القائم في المنظمات (كامل، 2018)، كما أوضح عامر بأن مفهوم مؤشرات قياس الأداء؛ هو مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير (أبو عامر، 2019)، عن مجلس ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية (2009)

وفيما يتعلق بمؤشر الأداء الرئيس؛ فهو مقياس يبين عمل المنظمة في جانب محدد من جوانب أدائها، ويعد شكلا من أشكال تمثيل عامل النجاح الحرج (النبهان، 2011، ترجمة عن كلية هارفرد لإدارة الأعمال)، فكما قد عرفتُ بدى جائزة الملك عبد الله للتميز بأنها مقاييس كمية أو نوعية يصف المخرجات وأداء العمليات في المؤسسة، وتكون مرتبطة بالأنشطة، وتستخدم لجمع البيانات بصفة دورية عن مدى الإنجاز في تنفيذ هذه الأنشطة مما يساعد في اتخاذ القرارات. (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013، ص67)

وفيما يتعلق بمفهوم المعيار؛ فهو أداة قياس لكمية أو نوعية أو الاثنين معا (عباس، 2012)،

وتهدف المقاييس للعديد من الأمور؛ منها: إنشاء مقاييس لأهم الأنشطة والعمليات والبنود الرئيسية وتحديد الاتجاهات، تعطي مؤشر لنجاح أو فشل العمليات، مقارنة الأهداف بالأداء الفعلي، تقديم معلومات عن التقييم الفردي والجماعي، تحديد الأداء العام للمنظمة. (Besterfeld et al، 2012)

3.6.6.2 معايير قياس الأداء وخصائصها:

المعايير في المنظمات تشمل جميع مراحل الأعمال وأداء الأفراد الذين يقومون، وقد اقترح رالف ديفس أن المعايير يجب أن تشمل جميع النشاطات التي تسهم في تحقيق الهدف العام، ومعايير للخدمة، ومعايير للسياسات، والمهام تشمل الهيكل التنظيمي، وطريقة العمل، ومعايير لتقييم المرافق المادية، ومعايير لتحديد مواصفات الأفراد الذين تحتاج إليهم، ومستويات الأداء المطلوبة منهم.

كما يمكن وضع معايير للمجالات الرئيسية؛ وهي: الإنتاجية، الاتجاهات الموظفين، وضع المنظمة، الربحية، جودة المنتج، المسؤولية المجتمعية، تطوير الأفراد وتأهيلهم، التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل. (عباس، 2012)

ومن المعايير الهامة التي يجب أن تتوفر في المقاييس؛ أن تكون المقاييس سهلة الاستخدام من قبل المستخدمين، عددها قليل، مطورة من قبل المستخدمين، تكون المقاييس ذات صلة باحتياجات المستفيدين الداخليين والخارجيين، تطوير المقاييس بشكل مستمر، وتحسينها بهدف الوقاية من الأخطاء، تكلفة المقياس تكون مناسبة، أن تكون المقاييس معروفة لجميع الموظفين، أن تستخدم في الوقت المناسب، أن تكون المقاييس متوائمة مع مؤشرات الأداء ومتطلباته والأنشطة، النتائج الرئيسية للمقاييس يجب أن تخدم جميع الأطراف من أصحاب مصالح وغيره ...
(2012،Besterfeild et al)

ومن خصائص المقاييس الجيدة للأداء؛ أن تكون المقاييس مرتبطة بالأهداف، والمقاييس الاستراتيجية أن تكون وثيقة الصلة بدور الفرد، تركز على المخرجات والعوائد والمدخلات والسلوكيات، تستند على بيانات وأدلة يمكن توفيرها بسهولة، تكون دقيقة وقابلة للتحقق منها، توفر أساس سليم لتقديم تغذية راجعة للموظف، أن تكون شاملة تغطي كافة الجوانب الأساسية للأداء.
(نعساني،2020)

4.6.6.2 استراتيجية إنشاء نظام مقاييس أداء:

إن إنشاء مقاييس الأداء من مسؤوليات مجلس الجودة، حيث يقوم بإنشاء مقاييس أداء ودمجها لتصبح نظام مقاييس أداء، يجمع المعلومات المناسبة من جميع أصحاب المصالح، إضافة إلى استخدام القيم الأساسية والأهداف والرسالة والرؤية فيه؛ لإنشاء منظومة مقاييس الأداء.
(2012،Besterfeild et al)

5.6.6.2 القياس ومؤشرات الأداء:

لكي تتمكن الإدارة من القيام بدورها الإداري يلزمها أن يكون لديها نظام قياس ومؤشرات الأداء؛ لتتمكن من قياس نتائج الأعمال الفعلية ومقارنتها مع هو مطلوب وفق الخطط المسبقة، يُنشأ النظام وفق الخطوات التالية:

أولاً: وضع المواصفات: تشمل مواصفات التصميم، ومواصفات المدخلات، حيث يمكن توصيف الجودة المطلوبة بعدة طرق وهي:

- التدرج، بمعنى التجانس في الوحدات المنتجة.
- العلامات التجارية؛ وهي خصائص معينة يتصف بها المنتج، وتميزه عن غيره من الأصناف.
- المواصفات الخاصة؛ حيث تحتوي على (توصيف المدخلات) و(توصيف الأداء) و(مواصفات عمليات الإنتاج) و(مواصفات المنتج)، كما تحدد المواصفات الفنية ومواصفات الأرشفة وطريقة التحويل والتسليم.

- العينات؛ دراسة مدى مطابقة العينات للمواصفات المطلوبة. (جودة، 2018)

ترى الباحثة أنه في حالة هيئة التقاعد؛ فإن طريقة القياس الأنسب هي: طريقة المواصفات الخاصة؛ حيث توصيف المدخلات، ثم تحديد خط سير العمليات ومواصفات العمليات وإجراءاتها، وتحديد مواصفات الخدمات وفق القوانين واللوائح، تحديد المواصفات الفنية من حيث شكل القرار وتفصيله، تحديد مواصفات الأرشفة، وتحديد مواصفات تحويل المعاملات وتسليمها، واستخدام نظام العينات لدراسة مدى مطابقة العينات للمواصفات.

ثانياً: إجراء القياس: حيث تُستخدم أدوات القياس لدراسة مدى تطابق الواقع مع النتائج، وهنا من إلهام إجراء أربعة أنواع من القياسات، وهي: رضى المستفيد، التدقيق الداخلي، مراقبة وقياس العمليات، مراقبة وقياس المنتج.

ثالثاً: مؤشرات الإنتاجية: لكي تتمكن المنظمة من تقييم معدلات الأداء، عليها الاهتمام بالمؤشرات التالية: الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية.

رابعاً: وسائل تحسين الإنتاجية: يوجد العديد من الوسائل منها:

-التقليدية والتي من خلالها يتحكم بقيمة المدخلات والمخرجات.

- برنامج تحسين الإنتاجية (هابي)؛ التي تقوم على تقسيم أنشطة المنظمة إلى عشرين نشاطاً لكل منها مفتاح، وباستخدام هذه المفاتيح يمكن لكافة الموظفين فهم إستراتيجية المنظمة وأهدافها والعمل على الوصول إلى تلك الأهداف. (جودة،2018)

6.6.6.2 أنواع أدوات قياس إدارة الجودة الشاملة ومؤشراتها:

أدوات قياس إدارة الجودة الشاملة متنوعة، بما يتناسب ومنظومتي القياس والتقييم التي يجب أن تشمل المنظمة بكل مكوناتها، ابتداءً من الموارد بكافة أشكالها، ومروراً بالعمليات، وصولاً إلى المنتج أو الخدمة النهائية ونتائج أعمال المنظمة، كما أن منظومة القياس يجب أن تشمل أدوات قياس كمية ونوعية، وقد ذكر ديمنج العديد من أدوات القياس الإحصائية التي تستخدم في إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها مخطط ايشيكاوا، ورقة المراقبة، مخطط المراقبة، مخطط التدفق، رسم المستطيلات البياني، مخطط باريتو، مخطط التشتت. (رشدي،2016، مترجم عن كتاب ديمنج)، أما جودة فقد ذكر أدوات الضبط الإحصائي التالية: تحليل باريتو، قائمة المراجعة، شكل الانتشار، خريطة تدفق العمليات، خريطة السبب والأثر، خريطة المتابعة، خريطة الرقابة. (جودة،2018)

أما أنواع مؤشرات القياس كثيرة وعديدة؛ فقد ذكر أبو عامر أنها تقسم إلى ثلاث أنواع: هي مؤشرات المدخلات؛ وتتضمن المؤشرات الخاصة بالموارد المادية والمالية والبشرية للنظام التعليمي، وتتفاعل هذه العناصر بعضها مع بعض، كما يوجد مؤشرات عمليات التعليمية الداخلية، والتي تتضمن شبكة العلاقات والتفاعلات بين عناصر المدخلات المختلفة لتحقيق أهداف النظام، وتمكن هذه المؤشرات من القيام بعمليات التقييم المستمر لأداء النظام، أخيراً مؤشرات المخرجات؛ وهي المؤشرات التي تقيس مدى جودة المخرجات النهائية للنظام في ضوء أهدافه، ومدى ملائمة هذه المخرجات للخصائص الكمية والنوعية لسوق العمل. (أبو عامر، 2019)

أما كامل فقد أشار إلى أن لمؤشرات الأداء الكثير من الأنواع، منها: المالية والغير مالية، معايير الأداء حسب الزمن والكمية والجودة والتكلفة، مؤشرات حسب الكفاءة والفاعلية، مؤشرات كمية ونوعية، أخيراً مؤشرات الأداء في ضوء تحليل النظم، والتي تقسم إلى ثلاث أقسام؛ أولها: مؤشرات مدخلات تتعلق بالموارد البشرية والمالية والمادية الداخلة للنظام، وثانيها: مؤشرات

العمليات الداخلية والأنشطة والتي ترتبط بالعلاقات والتفاعلات بين مكونات المدخلات المختلفة؛ للحصول على الناتج النهائي المرغوب، وتشمل خارطة سير العمليات والإجراءات، أما الثالثة: فهي مؤشرات المخرجات، وترتبط بجودة النواتج النهائية في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً. (كامل، 2018).

كما أنّ عباس أفاد أن المقاييس إما أن تكون كمية أو نوعية أو تجمع بين الكمي والنوعي، وقد اختارت الباحثة المقاييس الكمية والنوعية ومقاييس تحليل النظم لإلقاء الضوء عليها كونها الأقرب لأعمال هيئة التقاعد الفلسطينية موضوع الدراسة. (عباس، 2012)

أولاً: مقاييس الكمية: تشمل الجوانب التي يسهل التعبير عنها كمياً، مثل: حجم الإنتاجية، نسبة الإنتاجية، نسبة الخطأ، الفترة الزمنية الفعلية لإنتاج الخدمة قياساً بالمفترض، الفترة الزمنية الفعلية لعلاج الأخطاء أو استكمال المعاملات مقارنة بالمفترض.

ثانياً: المقاييس النوعية: تشمل تطوير وتسهيلات البنى التحتية والأنشطة وتقنيات العمل، والجهود المبذولة لتعزيز فاعلية استخدام الموارد وتعميق علاقات العمل، (كامل، 2018) وتشمل العديد من أدوات القياس النوعية، من أهمها: الملاحظة الشخصية، التقارير الرقابية وتشمل تقارير المراجعة والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، التقارير المالية وتحليل النسب المالية، مثل نسب الاستثمار، التحليل الشبكي للزمان والنشاط، طريقة بيرت (Pert)، طريقة المسار الحرج (CPM)، خريطة جانت. (عباس، 2012).

كما أنه يوجد أنماط لمؤشرات الأداء الرئيسية حيث يوجد ثلاث أنماط لمؤشرات الأداء، وهي: مؤشرات للعمليات، مؤشرات للمدخلات، مؤشرات للمخرجات، ولمزيد من التفصيل، فإنّ مؤشرات الأداء الخاصة بالمدخلات تقيس الموارد والأصول المستثمرة أو المستخدمة لتوليد نتائج معينة، من الأمثلة: مخصصات التدريب، معارف الموظفين الجدد ومهاراتهم، جودة المواد الأولية أو المدخلات، أما مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالعمليات؛ فتقيس كفاية العملية وإنتاجياتها، مثل: الدورة الزمنية اللازمة لتصحيح الخدمة، عدد الأيام اللازمة لتلبية طلبية الخدمة، عدد رنات الهاتف قبل الإجابة على اتصال المستفيد، عدد الموظفين الذين ينجزون برامج تدريبية. وأخيراً فإنّ مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالمخرجات تقيس النتائج المالية وغير المالية لأنشطة الأعمال، مثل: الإيرادات، عدد المستفيدين الجدد، الزيادة المئوية في عدد الموظفين، العائد على الاستثمار،

القيمة الاقتصادية المضافة، الحصة من السوق. (النبهان، 2011، ترجمة عن كلية هارفرد لإدارة الأعمال)

ولاحظت الباحثة وجود العديد من أدوات القياس الأخرى، التي تتناسب مع أعمال هيئة التقاعد، منها: مقياس التغذية الراجعة، الشكاوي، الاقتراحات، مؤشرات الأداء الرئيسة KPI، تحديد مستوى الإنتاج Target.

كما أنه من أهم مقاييس الأداء التي تتعلق بأداء هيئة التقاعد بشكل عام، هي رؤية هيئة التقاعد ورسالتها وأهدافها وفق (الدليل التفسيري، 1436هـ)، حيث إن رؤية هيئة التقاعد الفلسطينية تتلخص في "الوصول إلى مظلة اجتماعية تشمل جميع فئات المجتمع الفلسطيني، بالعمل الدائم على تطوير الكادر البشري واللوائح والعمليات الخاصة بتقديم خدمات التقاعد في فلسطين، من أجل تعزيز وحماية الأمن الاجتماعي والاقتصادي والسياسي لجميع مكونات المجتمع الفلسطيني، ولتكون رافعة للدولة الفلسطينية المستقبلية" وفق (موقع هيئة التقاعد)، والرسالة هي "تقديم جميع منافع التقاعد لمستحقيها حسب القانون، بدقة ومساواة وفي وقت قياسي مع ضمان القدرة والاستمرارية على الوفاء بالالتزامات المستقبلية باعتماد أقصى مستويات الشفافية والنزاهة والمهنية". وفق (موقع هيئة التقاعد) و عليه فإن كل مفهوم مذكور في الرؤيا والرسالة يمكن اعتباره مقياس يعبر عن جانب من جوانب أداء هيئة التقاعد.

كما أن أهم أهداف الهيئة وفق (التقرير السنوي لهيئة التقاعد الفلسطينية لعام 2020)؛ هي تطوير الإطار القانوني، تعزيز وتطوير قدرات هيئة التقاعد التنفيذية، تعزيز وتقوية قدرات الهيئة المالية المستقبلية، عليه فإن من أهم مؤشرات الأداء المؤسسي للهيئة والتي يمكن ذكرها المؤشرات التالية:

تطوير الكادر البشري، تطوير اللوائح، تطوير العمليات، الصرف وفق القانون، الصرف بالطريقة الأميز قياساً بأداءات الهيئة في السنوات السابقة، تنفيذ رؤية المؤسسة في صرف الحقوق بالسرعة القصوى، الدقة، المساواة، ضمان قدرة الهيئة على الاستمرارية، اعتماد أقصى درجات الشفافية والنزاهة والمهنية، قيام الهيئة بمواكبة التكنولوجيا وتطوير نظم المعلومات فيها، التأثير في بعض أصحاب المصالح لمواكبتها في التطوير، كما قامت الهيئة بمواكبة تطورات بعض أصحاب المصالح، المساهمة في رسم سياسات الدولة الإدارية والاقتصادية، من خلال إضافتها إلى جميع لجان الدولة، شراكة الهيئة للمجتمع في القطاعات الحياتية المتعددة، من خلال الاستثمارات.

من مؤشرات الأداء الرئيسة الإدارية لأداء الهيئة بشكل عام ولدوائر الهيئة ونظمها، من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات: مؤشرات مدى تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية للهيئة ولإداراتها كل على حدة، حجم المعاملات المنجزة قياساً بالمدخلات، حجم المعاملات غير المنجزة قياساً بالمدخلات، الفترة الزمنية الفعلية لإنجاز المعاملات المنجزة ومعالجة المعاملات غير المنجزة قياساً بالمفترض، حجم المعاملات الراجعة أو غير المكتملة من المستفيد الداخلي والخارجي، حجم المعاملات الراجعة من التدقيق والرقابة الداخلية والخارجية، فترة اعتبار الملف قيد العمل/ تبسيط الإجراءات المحققة للمهام، كفاية المهام المحققة للأهداف بأسرع الطرق وأبسطها، التارجيت لقياس نسبة إنجاز الموظفين كمياً، كما أنه من مؤشرات الأداء الرئيسية المالية؛ نسبة الاستثمار، العائد من الاستثمار.

7.2 الأداء المؤسسي

1.7.2 مقدمة:

كل مؤسسة أو منظمة تقام بسبب وجود أهداف يراد من هذه المؤسسة أو المنظمة تحقيقها، تُحقق من خلال أداءات متعددة، منها: أداء موظفي هذه المؤسسة، وأداء الوحدات التنظيمية لهذه المؤسسة، وعلاقة الموظفين والوحدات ببعضهم البعض وبالبيئة الخارجية للمؤسسة، فكما كانت الأداءات والعلاقات الداخلية أقوى، كلما استطاعت المؤسسة أو المنظمة موائمة حالة البيئة الخارجية بل والتأثير عليها وتغييرها، وكلما كانت الأداءات والعلاقات أضعف، كلما كانت تابعة لتأثير البيئة الخارجية عليها، من هنا أصبح تحديد الأداء وقياسه وتقويمه من أهم واجبات أية منظمة أو منظمة تسعى للنجاح، للتمكن من تحديد كيفية القيام بالنشاطات وكيفية تحقيقها للأهداف المرسومة، وبالتالي إجراء اللازم للتحسين والتطوير بما يحقق الأهداف، كما أن الأداء المؤسسي يهتم كافة أطراف أصحاب المصالح، "فالأداء المؤسسي الناجح يعود بالفائدة على جميع أطراف أصحاب المصلحة". (كامل، 2018)

2.7.2 المفاهيم:

المؤسسة هي كيان اجتماعي موجه نحو هدف موجه ومنظم بشكل متعمد. (Daft، 2010)، والأداء المؤسسي عرفه كامل؛ بأنه محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ولتأثير البيئة عليهما.

(كامل، 2018)، أما رضوان فقد عرفه؛ بأنه منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (رضوان، 2013)، أما فيما يتعلق بمفهوم قياس الأداء فقد أوضح النبهان؛ بأنه تقدير نتائج الأعمال من أجل تحديد مقدار فاعلية إستراتيجية المنظمة، وكفاية عملياتها، وإجراء التغييرات ومعالجة النواقص، وغير ذلك من المشكلات. (النبهان، 2011، ترجمة عن كلية هارفرد لإدارة الأعمال)، فيما يتعلق بمفهوم تقييم الأداء المؤسسي: فهي عملية تحديد ومراقبة وقياس وتطوير الأداء البشري في المنظمة. كما عرفه (Scheider & Carrol، 1982) وفق (القرالة، 2018)

وفيما يتعلق بمفهوم تقويم الأداء المؤسسي: هي مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعنيين، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء. (كامل، 2018)

3.7.2 أبعاد الأداء المؤسسي وأهدافه:

يشتمل الأداء المؤسسي وفق رضوان على ثلاثة أبعاد، وهي: أداء الأفراد داخل كل إدارة أو قسم، أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمنظمة، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (رضوان، 2013)

تلجأ المنظمات لقياس أدائها لتحقيق العديد من الأهداف، منها: التحسين من خلال تتبع الأداء، كما تهدف للتخطيط والتوقع، والتنافسية حيث تتمكن المنظمة من أن تقارن أدائها بأداء غيرها أو بنفسها سابقا، ومن الأهداف أيضاً تحديد المكافأة العادلة المتوائمة مع مدى تميز الموظفين في تحقيق الأهداف وأدائهم الفعلي، وأيضا من الأهداف الالتزام بالأنظمة والمعايير المقررة. (النبهان، 2011، ترجمة عن كلية هارفرد لإدارة الأعمال)، ويمكن للمنظمة معرفة مدى نجاحها في تحقيقها لأهدافها من خلال مقاييس مخرجات الأداء الرئيسة، التي هي مجموعة من مخرجات الأعمال الرئيسة المالية وغير المالية التي تبين مدى نجاح المنظمة في تطبيق إستراتيجيتها، ويمكن أن تتضمن مقاييس المخرجات ما يلي: نتائج تحقيق الأهداف المؤسسية والوطنية، نتائج أداء العمليات الرئيسة، مدى تحقيق الأهداف المالية، درجة الالتزام بالموازنة، تحصيل الإيرادات، خفض التكاليف، مدى تحقيق أهداف المعرف، انطباعات أصحاب المصالح من غير متلقي الخدمة والأفراد والمجتمع. (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013، ص32)

4.7.2 مقاييس الأداء المؤسسي:

وفق المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة فإن معيار الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، الذي يركز على النتائج المرتبطة بأداء المؤسسة أو المنظمة من حيث القدرة على تحقيق الغاية والاستراتيجية، بناء قيمة مستدامة، الملائمة المستقبلية، عليه فإن المؤسسة المتفوقة تقوم بما يلي:

استخدام المؤشرات المالية وغير المالية لقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، فهم الروابط بين انطباعات المعنيين والرئيسيين والأداء الفعلي والقدرة على التنبؤ بدرجة عالية من اليقين بكيفية تطور الأداء في المستقبل، تأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية للمعنيين الرئيسيين عند تحديد مؤشرات الملائمة للأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، تفهم بشكل واضح الأسباب الحقيقية المؤثرة على الأداء، وتستخدم النتائج المحققة للبقاء على علم، التأثير على التوجه والتنفيذ، استخدام النتائج المحققة حالياً للتنبؤ بالأداء المستقبلي بدرجة عالية من اليقين.

ويمكن أن تشمل مؤشرات الأداء الاستراتيجي والتشغيلي، المؤشرات التالية: الإنجازات في تحقيق غاية المؤسسة وبناء قيمة مستدامة، الأداء المالي للمؤسسة، تحقيق توقعات المعنيين الرئيسيين، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إنجازات قيادة الأداء، إنجازات قيادة التحول، مقاييس التوقعات المستقبلية. (نموذج EFQM ص 27)

كما يمكن أن تتضمن مقاييس مؤشرات الأداء: المؤشرات المالية، درجة الالتزام بالموازنة، تبادل ونقل المعرفة مع الجهات الأخرى، أداء العمليات الرئيسية، أداء الشركات والموردين، التقنيات والمعلومات والمعرفة. (جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية، 2013)

قياس الأداء يتم بتنفيذ عدد من الخطوات؛ تبدأ بتحديد ما يجب قياسه حيث يجب أن تُحدد الأهداف، تحديد عوامل النجاح الحرجة، تحديد مقاييس الأداء، ثم جمع بيانات الأداء، حيث وضع هدفاً لكل مقياس، تجميع بيانات الأداء، وأخيراً تفسير بيانات الأداء، وتشمل تحليل بيانات الأداء، اختبار نظام القياس. (النبهان، 2011، ترجمة عن كلية هارفرد لإدارة الأعمال)

كما أنه لأنظمة قياس الأداء العديد من الأنماط، منها: نمط لوحة القيادة، أنظمة تطوير الجودة (دائرة ديمنج، 6 سيغما، برنامج بولدرريج الوطني للجودة، بطاقة الأداء المتوازن. (النبهان، 2011، ترجمة عن كلية هارفرد لإدارة الأعمال)، أما جودة؛ فقد أضاف أنظمة قياس وتقدم جوائز للملتزمين بها وهي نظام ديمنج، نظام المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، نظام الملك عبد الله الثاني للتميز. (جودة، 2018)

أما أفضل أنظمة قياس أداء يجب أن تتضمن؛ تقويم الأداء المالي وغير المالي للمنظمة؛ المالي، مثل: إيرادات ونفقات وأرباح، والأداء غير المالي، مثل: معارف الموظفين وتوفر أنظمة معلومات وجودة العلاقة مع المستفيدين، كما يجب أن تتضمن الإستناد إلى البيانات الداخلية والخارجية؛ الداخلية، مثل: جودة العمليات، والخارجية، مثل: تصنيفات أداء منتجات المنظمة، أيضا تتضمن دراسة المؤشرات الخلفية والأمامية بمعنى الماضي والمستقبل، أخيرا تتضمن تقويم جوانب ذاتية للأداء، يصعب قياسها كميا، مثل: رضا العملاء وقدرات الموظفين، وجوانب غير ذاتية يسهل قياسها كميا، مثل: الإيرادات والعائد على الاستثمار. (النبهان، 2011، ترجمة عن كلية هارفرد لإدارة الأعمال)

5.7.2 أبعاد الأداء الرئيسية:

دراسة أجريت في هونغ كونغ أجريت على مؤسسات التعليم العالي هناك، صنّف أبعاد الأداء الرئيسية إلى (الكفاءة، الإنتاجية، الجودة، الاستعداد والتكيف (الفاعلية)، إدارة المعلومات والاتصالات، النمو، التخطيط وتحديد الهدف، تنمية الموارد البشرية، مراقبة الاستقرار). (كامل، 2018)

أما دافت فقد اعتبر أن أبعاد الأداء المؤسسي الرئيسية هي: الكفاءة والفاعلية والجودة. (Daft، 2010)

أما جودة أفاد أن مؤشرات تقييم معدلات الأداء هي: الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، جودة الأداء، وفيما يلي شرح توضيحي لكل مؤشر على حدا كما يلي:

1.5.7.2 أولا: الإنتاجية: هي العلاقة بين المخرجات والمدخلات في أية عملية، وتشمل الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية. (جودة، 2018)، والجودة والإنتاجية تعдан مفتاح المنافسة في السوق المحلي والعالمي للمنظمات، ما يعني أن الإنتاجية لها علاقة مباشرة بالحصة السوقية، وبالتالي

النجاح والاستمرار للمنظمات، ما يعني ضرورة اهتمام المنظمات بتحسين الجودة والإنتاجية بشكل متزامن ومستمر. (Goetsch and Davis ، 2016)

كما أنه يوجد العديد من أساليب تحسين الإنتاجية، حيث إن دافت أوضح أنه يوجد ثلاثة أساليب رئيسة تسهم في تحسين الإنتاجية، وهي: استخدام الإدارة العلمية كوسيلة لتحسين الكفاءة والعملية الإنتاجية، استخدام تكنولوجيا المعلومات لزيادة وتحسين الإنتاجية، تشكيل الموظفين على شكل فرق ومجموعات فاعلة. (Daft، 2016)

2.5.7.2 ثانياً: الفاعلية: تتعلق بأهداف المنظمة ونتائجها، وتعني مدى تحقيق المنظمة لأهدافها، أي مقارنة الفعلي بالمخطط، ويوجد ثلاث مستويات للفاعلية، وهي: الفاعلية الإدارية، فاعلية المجموعة، فاعلية المنظمة. (جودة، 2018)

كما تعد الدرجة التي تحقق بها المنظمة هدفاً معلناً، أو أن تنجح في تحقيق ما تحاول القيام به، أو توفير منتج، أو خدمة يقدرها العملاء" (Daft، 2016)، ولكي تكون المنظمة فاعلة يلزمها أهداف واضحة ومحددة واستراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف، وتعتبر التكنولوجيا من أدوات تحسين الكفاءة والفاعلية، كما أن تحقيق الفاعلية يلزمها تحقيق التوازن بين الأهداف الأطراف المتعددة، المستفيدون الخارجيون والداخليون وأصحاب المصالح، أما المديرون فيعملون على الموازنة بعناية بين الأهداف والسعي لتحقيق الفاعلية. (Daft، 2010)

تقاس الفاعلية التنظيمية من خلال عدة نماذج تقليدية، وهي: نموذج الأهداف، نموذج الموارد، نموذج العمليات. (Daft، 2005)

ويرى دافت أن طرق قياس الفاعلية تقسم إلى قسمين، الأولى: طرق الفاعلية الظرفية، وتمثلها نموذج الأهداف ونموذج موارد الأنظمة ونموذج العمليات، أما القسم الثاني؛ فهو طرق الفاعلية المتوازنة، وتشمل النموذج الإيكولوجي ونموذج القيم المتنافسة، (Daft، 2005)، كما أن الفاعلية يمكن أن تقاس باستخدام المؤشرات الناعمة. (Daft، 2005)

3.5.7.2 ثالثاً: الكفاءة: الكفاءة مفهوم يتعلق بالأعمال الداخلية للمنظمة، وهي مقدار المواد المستخدمة لإنتاج وحدة من المخرجات. (Daft، 2005)، كما أن الكفاءة كما أفاد جودة هي الوصول إلى الأهداف الموضوعية مع وجود تحسينات في المدخلات، وتعكس مدى نجاح الإدارة في

استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة لإنتاج مخرجاتها من المنتجات، بمعنى قيمة المستخدم إلى المخطط. (جودة، 2018)

أما دافت عرّف الكفاءة التنظيمية بأنها كمية الموارد المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعتمد على كمية المواد الخام والمال والموظفين اللازمين لإنتاج حجم معين من الإنتاج، ويمكن تعريف الكفاءة على أنها كمية الموارد المستخدمة لإنتاج منتج أو خدمة. (Daft، 2016)، ويمكن قياس الكفاءة كنسبة من المدخلات إلى المخرجات، والمنظمة التي تحقق إنتاج معين بموارد أقل من غيرها يمكن وصفها بأنها أكثر كفاءة. (Daft، 2005)

ويمكن للكفاءة والفعالية أن تجتمعا في نفس المنظمة، حيث إن مسؤولية المدير تنسيق الموارد بطريقة ذات كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة، فإنه يقع على عاتقه الموازنة بينهما. (Daft، 2016) ويرى دافت أن الكفاءة على أهميتها إلا أن الفاعلية أكثر أهمية. (Daft، 2010) وقد اعتبر كايزن أن تحسين الكفاءة هي مسؤولية كل من المنظمة من خلال تدريب الموظفين وتمكينهم وإشراكهم في التخطيط وصنع القرارات من خلال آرائهم ومقترحاتهم التطويرية الفاعلية الهادفة؛ لتقليل الهدر من أخطاء وإجراءات ليس لها قيمة، واستخدام الموارد في تحسين الإنتاجية. (مسعودة، 2018)

وترى الباحثة أنه إذا ما قمنا بتطبيق النماذج السابقة الذكر على الكفاءة كأحد مؤشرات الأداء المؤسسي، نجد أن جميع النماذج السابقة تمثل متطلبات ومؤشرات للكفاءة، مثلا نموذج الأهداف، والذي من معايير الرضى الوظيفي، والذي لا يمكن أن يتأتى من وظيفية لا قيمة لها وفق رؤية الموظف أو أنها تنتج الكثير من الأخطاء، أو أن سرعة الإنتاج منخفضة، حتما الموظف في هذه الحالة لن يكون راضياً وظيفياً، وعليه فإن الرضا هنا يدل ويؤشر على الكفاءة.

أما فيما يتعلق بنموذج موارد الأنظمة، فإن هذا النموذج من أهم معايير قدرة المدراء على استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة في الأنشطة اليومية للمنظمة، بما يحقق أداء متفوق، وهذا المعيار بحد ذاته يمثل الكفاءة التنظيمية، حيث لا مكان للهدر ولا للخطأ، أما فيما يتعلق بنموذج العمليات، فإن الاتصالات الفاعلة والعمل بروح الفريق وباقي معايير نموذج العمليات، كل هذه المعايير تمثل متطلبات للكفاءة، وتحقيقها؛ يعني أداء أكثر، كفاءة أكثر، جودة أكثر، ووجودها مؤشرات على وجود الكفاءة.

4.5.7.2 رابعا: الجودة:

وتعتبر وفق (Crosby) 1979؛ بأنها المطابقة للمتطلبات والمواصفات. (الطائي وقداة،2010)

وفق Besterfeild يمكن تطوير الجودة وبالتالي الأداء من خلال العديد من الوسائل، منها: الالتزام بمبادئ التميز، إرضاء توقعات جميع العملاء، تطوير وتسويق تكنولوجيا الإنتاج، الاستفادة من جميع الموارد بشكل منتج، التحسين المستمر للعمليات والمنتجات، توليد قيمة مستدامة للعملاء والموظفين والموردين والمستثمرين، خلق بيئة من الثقة والاحترام والانفتاح والنزاهة. كما أكد أن ضمان جودة الخدمة يلزمها تواصل فاعل عبر المنظمة، واختيار موظفي الخطوط الأمامية أو إدارة عليا بعناية، وأن يكونوا مدربين تدريباً جيداً كونهم يمثلون المنظمة أمام أصحاب المصالح. (Besterfeild et al،2012)، كما أن رائد الجودة ديليو قال أن ديمغ أشار إلى أن الجودة يجب أن تحدد من وجهة نظر أصحاب المصالح، هم المستفيدون والموظفون والمنظمة، وأنه يجب أن تتشابه وجهات نظرهم حول الجودة. (Goetsch and Davis ، 2016)

وقد أكد Besterfeild على أهمية سياسات الجودة، وأنها تعتبر دليل لكل فرد في المنظمة حول كيف عليهم أن يقدموا الخدمات للمستفيدين. (Besterfeild et al،2012)

6.7.2 بطاقة الأداء المتوازن:

بطاقة الأداء المتوازن تقنية حديثة تعتمدها المنظمات الحديثة لإدارة أدائها، (Besterfeild et al،2012)، وتستخدمها مؤسسات الأعمال التي تسعى إلى أن تكون مميزة، كون البطاقة تساهم بشكل فعال في رفع وزيادة كفاءة وإنتاجية المنظمات وبالتالي أدائها، ونظراً لأهميتها فقد حازت على العديد من التعريفات، التي وضعها علماء وأساتذة علم الإدارة، ومنها: تعريف كابلان ونورتون اللذان عرفاها على أنها نظام يزود المنظمة بمقاييس وأهداف استراتيجية، تعطي الإدارة القدرة على إدارة أشكال الأداء كلها فيها، وتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية بوصفها محركات للأداء المستقبلي للمنظمة، وتقيس أداء المنظمة من أربعة محاور المالية التقليدية، مع مقاييس خدمات المستفيدين، وعمليات الأعمال الداخلية، وقدرة المنظمة على التعلم والنمو، لكن الارتباط بين تلك المحاور يشق من رؤية المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها. (Kaplan, Robert، 2010)

كما عرفها Daft على أنها نظام رقابة لإدارة شاملة، حيث توازي المقاييس المالية التقليدية، مع مقاييس خدمات المستفيدين، وعمليات الأعمال الداخلية، وقدرة المنظمة على التعلم والنمو. (Daft، 2010، ص540)، أما أبو ماضي فقد عرفها على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة رؤيتها، واستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف، والقياسات المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن. (أبو ماضي، 2018، ص166)

أما فيما يتعلق بالأمر التي يتوجب مراعاتها عند استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، فقد أوضحت زهرة أنه يتوجب على المنظمة مراقبة البعد المالي والبعد غير المالي بشكل مستمر، ومراعاة الموازنة مع البعد الاستراتيجي بحيث يُربط التحكم التشغيلي قصير المدى مع الرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة، كما يجب مراعاة البعد الزمني من حيث الماضي والحاضر والمستقبل، وأيضاً البعد البيئي بطرفية الداخلي والخارجي. (زهرة وفاطمة، 2018)

وفيما يتعلق بأهمية بطاقة الأداء المتوازن، فقد أشار العديد من العلماء إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن، حيث أوضحوا أن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تكمن في العديد من الأمور الهامة، فقد أوضح بيسترفيد أن بطاقة الأداء المتوازن ليس مجرد نظام قياس، ولكنها نظام إدارة يمكن المنظمات من توضيح رؤيتهم واستراتيجيتهم وترجمتها إلى أفعال، حيث إن التدابير المالية تحكي قصة الماضي، وأصحاب المصالح اهتمامهم الأكبر ينصب على المستقبل، والقدرات طويلة الأجل وكيفية تحقيق الأهداف، وأن بطاقة الأداء المتوازن توفر آلية لتحقيق التغذية الراجعة حول الأعمال الداخلية والمخرجات الخارجية، وأنها وسيلة لتحويل الرؤية والأهداف إلى استراتيجيات وأهداف قابلة للقياس. (Besterfeld et al، 2012)

أما Daft فقد أوضح أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة فعالة لإدارة وتحسين الأداء على المستوى القصير والطويل، ذلك إذا كان مرتبطاً بشكل واضح مع الأهداف الاستراتيجية والأهداف التنظيمية المحددة، كما يحدد المديرون المقاييس الرئيسية التي ستتبعها المنظمة، فعلى الجانب المالي يمكن اعتماد مقاييس صافي الدخل والعائد على الاستثمار، أما من جانب خدمات المستفيدين؛ فيمكن قياس كيفية رؤية المستفيدين للمنظمة، ورضا المستفيدين والاحتفاظ بهم، أما العمليات الداخلية يمكن اعتماد مؤشرات إحصائية تتعلق بمدى تلبية الطلبات أو تكلفة الطلب أو فترة تنفيذ الطلب، أما فيما يتعلق بالنمو والتعلم فيلزمها مقاييس توضح مدى إمكانية المنظمة للتعلم، والتركيز على جودة الموارد ورأس المال البشري. (Daft، 2010)

وقد تطرق حسين إلى أنه يوجد أبعاد رئيسية تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وهي البعد المالي وبعد المستفيدين وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وهذه الأبعاد تشكل الأساس في ترجمة استراتيجية المنظمة، وكل بعد من هذه الأبعاد ينقسم إلى أربعة محاور رئيسية تتمثل في : الأهداف المراد بلوغها، مؤشرات قابلة للقياس الكمي لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف، الغايات أو القيم المستهدفة، والتي يعبر عنها عادة بالقيم الرقمية، أخيراً المبادرات والتي تعني البرامج والمشاريع التشغيلية الواجب تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف. (حسين، 2019) ويمكن ذكر الأبعاد بمزيد من التفصيل وفق الآتي:

1.6.7.2 أولاً: البعد المالي: هو البعد الذي يعنى في تحديد مدى تحقيق الأهداف ذات الطابع المالي في المنظمة، والتي تمكن من تحقيق هامش أمان لمواجهة المستقبل والتصدي للمخاطر والصعوبات المالية. وعليه فإن البعد المالي يحدد الأداء المالي المتوقع من الاستراتيجية، والتي تُنفذ كغاية نهائية للأهداف والمقاييس الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن. (زهرة وفاطمة، 2018)

وقد أوضح Kaplan and Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تبقى على المنظور المالي؛ لأن المقاييس المالية لها قيمة في تلخيص النتائج الاقتصادية للأنشطة التي حدثت، كما أنها تعطي مؤشر عن مدى نجاح استراتيجية الأعمال في تحقيق الأرباح وتعزيزها. (Kaplan, Robert, 2010)

كما أن المقاييس المالية تختلف باختلاف المرحلة التي تمر بها المنظمة، والتي لخصها Kaplan and Norton بثلاث مراحل وهي: مرحلة النمو: التي تركز على زيادة المبيعات والدخول لأسواق جديدة، مرحلة الاستقرار: التي تركز على إعادة الاستثمار واجتذاب المزيد من الاستثمارات، مرحلة النضوج؛ حيث حصار نتاج المرحلتين السابقتين. (Kaplan, Robert, 2010)

وقد اعتبر أبو ماضي أن الأداء المالي من أهم أبعاد أداء المنظمة، كونه بعد حيوي له تأثير مباشر على نجاح واستمرارية المنظمة، فالمنظمات الهادفة للربح ترى نجاحها يكمن في قدرتها على تعظيم أرباحها، أما المؤسسات الحكومية فنجاحها بشكل أساسي يكمن في قدرتها على تقديم خدماتها وتنفيذ سياسات الدولة بفاعلية وكفاءة (أبو ماضي، 2018)، كما أن تحقيق نسبة مقبولة من الأرباح تؤهل المنظمة للاستمرارية وذلك إن أمكن حسب طبيعة المنظمة وطبيعة خدماتها، وأن البعد المالي في المؤسسات الحكومية يركز على كفاءة التكلفة والقدرة على تحقيق القيمة العظمى للمستفيد، وفي

جميع الأحوال فإن الأداء المالي يمكن قياسه وتقييمه من خلال عدد من المؤشرات منها : نسب الربحية، نسب السيولة، نسب النشاط أو إدارة الموجودات، نسبة الرافعة أو المديونية، نسب سوق الأوراق المالية. (أبو ماضي، 2015)

كما أوردا الكبيجي وشعراوي أن البعد المالي يشمل عدد من الاتجاهات، منها: تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة كاملة عن الوضع المالي، تحديد مؤشرات مالية لقياس الأداء المالي، وضع أهداف المنظمة بناء على المؤشرات المالية، سعي الإدارة لتعزيز ثروة المنظمة من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمارات، تعمل الإدارة على تطوير وتنويع منتجاتها، استغلال الموارد المتاحة بآليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف. (الكبيجي وشعراوي، 2020)

وقد ذكر الجندي أن البعد المالي يشمل العديد من المؤشرات، من أهمها: إجمالي الأصول، نسبة الربح من إجمالي الأصول، العائد على صافي الأصول، نسبة الربح على المبيعات، العائد على المنتجات الجديدة، العائدة على رأس المال العامل، العائد على الاستثمار، معدل نمو الشركة، الحصة السوقية، التدفق النقدي، ولاء المستفيدين، إجمالي التكاليف، القيمة السوقية المضافة. (الجندي وآخرون، 2018)

أما سهام فقد ذكرت أن أهم المؤشرات المالية تتمثل في معدل العائد على الاستثمار، القيمة المضافة الاقتصادية، معدل هامش الربح، مؤشرات السيولة، مؤشرات الرافعة، مؤشرات نسب النشاط (كفاءة استخدام الموارد)، مؤشرات الربحية. (سهام، 2018)

وقد اعتبر Pollalis أن أهم مؤشرات البعد المالي في المؤسسات الحكومية هي التكلفة والقدرة وتحقيق القيمة العظمى للمستفيد (Pollalis، 2004)، أما في يتعلق بالمعايير غير المالية فيوجد العديد من المعايير، من أهمها: إن التقييم الفعال والمعايير الواضحة والدقيقة والقابلة للقياس الكمي، تمكن الموظفين من أن يصبحوا متكافئين في تحقيق المعايير، وتعكس الأنشطة التي تساهم في تنفيذ الاستراتيجية العامة، حيث يعرف الموظفون ما يحتاجون للقيام به، ويمكنهم من تحديد ما إذا كانت أنشطتهم تسير في الطريق الصحيح لتحقيق الهدف. (Daft، 2010) وتقديم الخدمات بكفاءة وفعالية بما يحقق سياسات الدولة (أبو ماضي، 2018).

وترى الباحثة أن هذا البعد من الأبعاد المهمة والحيوية لهيئة التقاعد؛ حيث إن الهيئة تقوم بتحصيل الاشتراكات والمساهمات من المشتركين واستثمارها لتقوم لاحقاً بالإيفاء بالتزاماتها اتجاه

المشتركين عندما يصبحون منتفعين بدفع المستحقات للمستحقين، إلا أن القيمة الزمنية للأموال تتأثر بالعوامل الاقتصادية من تضخم وغيرها، وعليه يعدّ هذا البعد مهم وحيويّ لتمكين الهيئة من البقاء وتحافظ على استمراريتها وديمومتها، وضمان إيفائها بالتزاماتها اتجاه المشتركين.

2.6.7.2 ثانياً: بعد المستفيدين:

المستفيدون هم فئتان قد حددهما قانون التقاعد العام رقم 7، لسنة 2005، وهما المشتركون والمنفعون، أمّا المشترك بالموظف المنتسب لنظام التقاعد العام والذي تسري عليه أحكام القانون، وأمّا المنفع؛ وهو الشخص الذي يحصل على منافع تقاعدية بعد تطبيق القانون، ويشمل المتقاعد ومستحقّي التقاعد وفقاً لأحكام القانون، ويعد بعد المستفيدين من أهم الأبعاد التي تراعيها المنظمات في العصر الحديث، فحاجات ورضا المستفيدين بات من أهم المحاور التي تشكل استراتيجيات المنظمات الحديثة، لما لها من أثر بالغ على ربحية المنظمة وبالتالي بقائها واستمراريتها .

وقد وضع Kaplan and Norton خمسة مؤشرات أساسية للتعبير عن الأداء ضمن بعد المستفيدين، وتتضمن: الحصة السوقية، اكتساب المستفيد، الاحتفاظ بالمستفيد، رضى المستفيد، ربحية/ قيمة المستفيد. (Kaplan, Robert, 2010)، ويعد رضى المستفيد محور عمل المؤسسات الحكومية، والمنظمة التي لا تتابع طلبات المستفيدين واقتراحاتهم وشكاواهم، مهددة بأن ينصرف المستفيدون عنها إلى جهات أخرى، وأن لا تحقق سياسات الحكومة الهادفة إلى إرضاء المستفيدين عبر تقديم الخدمات لهم، وعليه فإن عدم رضى المستفيدين قد يلحق الضرر بالحكومة ويهدد بقاءها، وفق (العمرى، 2009) كما ذكر (أبو ماضي، 2018)، وقد ذكر الكبيجي أن تحديد المستفيدين بدقة وتحديد متطلباتهم بدقة، وتنفيذ كل ما يضيف قيمة للعمل وللمستفيد، سيؤدي إلى استقطاب مستفيدين جدد مع زيادة ولاء المستفيدين الحاليين، وبالتالي زيادة قيمة المنظمة . (الكبيجي وشعرواي، 2020) كما "بين Kaplan and Norton أن هناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر المستفيد في المنظمات المختلفة، وهي: سمات أو خصائص الخدمة مثل: السعر، الجودة، التميز، الوقت. العلاقة مع المستفيد تتضمن نقل الخدمة وسرعة الاستجابة، السمعة أو الشهرة، وتتمثل في قدرة المنظمة في التعريف بنفسها للمستفيدين/ المواطنين، وإبراز الصفات التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات التي تقدم نفس الخدمة. (Kaplan, Robert, 2010)

أما أهم الجوانب المطلوب قياسها فيما يتعلق بعامل المستفيدين، فقد ذكرت سهام أن "اهتمامات المستفيدين تميل إلى أن تقع في أربعة جوانب، وهي: الوقت، الجودة، أداء الخدمة، التكلفة" وفق (سهام، 2018)، وأن المقاييس التي تقيس أكثر العوامل التي يهتم بها المستفيدون، هي: الوقت؛ الذي يمكن قياسه من وقت وصول الطلب للمنظمة إلى وقت تسليم الخدمة للمواطن، والجودة مثل مستوى العيوب للخدمات التي يدرکها وقيمها المستفيد، وأداء الخدمة؛ التي يمكن قياسها بمعرفة كيفية مساهمة خدمات المنظمة في خلق قيمة لمواطنيها، والكلفة التي يتكبدها المواطن حتى يتمكن من الاستفادة من خدمات المنظمة. (أبو ماضي، 2018)

إلا أن الجندي ذكر أن المؤشرات الرئيسة لبعء المستفيدين، هي: الحصة السوقية: التي تُحدد من خلال تحديد عدد المستفيدين وحجم المستفيدين وحجم التكاليف. جذب مستفيدين جدد: تقاس بعدد المستفيدين الجدد. مدة الاحتفاظ بالمستفيدين الحاليين: تقاس بالمدة الزمنية لتعاملهم مع المنظمة. إشباع رغبات المستفيدين: تقاس بمستوى رضى المستفيدين والإشباع المنتظر الحقيقي لهم. وأخيرا مردودية كل جزء سوقي: تقاس بصافي الربح لكل مستفيد مقارنة بالتكاليف. (الجندي وآخرون، 2018)

3.6.7.2 ثالثا: بعد العمليات الداخلية:

العمليات الداخلية؛ هي جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن مثيلاتها، والتي من خلالها تُقابل حاجات المستفيدين وغايات المالكين وأهدافهم، وتقوم العمليات الداخلية على سلسلة القيمة، التي تمر بدورها بثلاث دورات، وهي: دورة الإبداع، دورة العمليات التشغيلية، دورة عمليات ما بعد البيع. (سهام، 2018)

ويركز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المنظمة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الاستراتيجية، كون العمليات الداخلية تعد أساسا في تكوين قدرة المنظمات الأدائية والتنافسية، وتمكن المنظمة من تقديم قيمة إضافية للمستفيدين، كما أنها تساهم في تحقيق نتائج مالية ترضي المنظمة والمساهمين. (حسين، 2019)

وكون بطاقة الأداء المتوازن تركز على العمليات الداخلية الحالية، وتساهم في الكشف عن عمليات جديدة كليا تمكن المنظمة في أن تساهم في تحقيق أهدافها المالية المتعلقة بالمستفيدين، كما أنها تدرج عمليات الإبداع داخل بعد العمليات، ذلك يستلزم من المنظمة تحديد مجموعتها الخاصة

من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجات مستفيديها، وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك اقترح كابلان ونوران نموذجا عاما لسلسلة القيمة، يمكن استعماله لمختلف المتطلبات. (حسين، 2019)

ولكي تتمكن إدارة المنظمة من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل الأنشطة كافة التي تقوم بها المنظمة، بجميع إداراتها وأقسامها، وذلك بشكل مفصل ودقيق، ذلك بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المسؤولين في كافة المستويات على تعزيز نقاط القوة وتصحيح نقاط الضعف. وفق (الخفاجي وباغي، 2015) عن (الجندي وآخرون، 2018) كما أن بعد العمليات الداخلية يظهر في عمليات التحسين المستمر التي تقوم بها المنظمة؛ للتخلص من العيوب مع تقليل وقت التشغيل والأخطاء والعيوب التشغيلية؛ ذلك لتقديم خدمات بلا عيوب من خلال زيادة جودة العمليات والتخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة. (الكبيجي وشعرواي، 2020)

وقد اعتبر أونيس أن أهم مؤشرات القياس والتقييم التي تعكس واقع أداء المنظمة الداخلي، وكيفية سير العمليات الداخلية بها، وأساليب إنجاز الأعمال والمهام، وتحدد مصادر القوة والضعف بها، هي مؤشرات تسلسل العمليات الداخلية، ومؤشرات المتابعة والتقييم، ومؤشرات التحسين المستمر، ومؤشرات تحديد المسؤوليات. (أونيس وسناء، 2016)

أما المقاييس الأكثر شيوعا، فهي: التسليم في الوقت المحدد، معدل دوران المخزون، التحسين المستمر، دقة التخطيط، زمن تقديم الخدمات الجديدة، نسبة المعيب، سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين، عدد أفكار ومقترحات التحسين شهريا، أوامر العمل إزاء الطاقة المتاحة، عدد الحملات الإعلانية الإيجابية، معدل تكرار المشتريات المرتجعة، المعدل الداخلي لعائد المشاريع، وقت التعادل، مشاركة المجتمع، تحسين وقت الدورة، تخفيض الضياعات. (أبو ماضي، 2018)

4.6.7.2 رابعا: بعد التعلم والنمو:

يُعدُّ بُدُّ التعلم والنمو من أهم الأبعاد المؤثرة على نجاح واستمرارية المنظمات، وينبغي على المنظمة بناءها لخلق نمو طويل الأجل، وقد أشار Kaplan and Norton أن التعلم والنمو التنظيمي يأتيان من ثلاثة مصادر رئيسة، وهي: الأفراد، الأنظمة، الإجراءات التنظيمي؛ وحتى لا تخلق المصادر الثلاث المذكورة فجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة، وتلك التي تحتاجها

المنظمة لتحقيق أهدافها، على الإدارة العليا الاستثمار في خلق المهارات ودعم تكنولوجيا المعلومات وتكييف الإجراءات التنظيمية، وموائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، لرفع وتحسين مستوى الأداء بما يؤدي إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Kaplan, Robert، 2010)

وقد أشار Kaplan and Norton أن هذا البعد يعتمد على قدرات ومهارات الموظفين، وقدراتهم في الإبداع والتطور والنمو، وتزويدهم بمقننات إنتاجية حديثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة، تساعدهم في تطوير قدراتهم الإبداعية والتطويرية، تمكنهم من رفع الإنتاجية وزيادة الكفاءة والجودة وتحسين فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. (الجندي وآخرون، 2018)

كما يظهر تأثير هذا البعد؛ من خلال اهتمام الإدارة العليا بوضع نظم جيدة للحوافز لتشجيع الموظفين، مع إتاحة فرص كثيرة من حزم التدريب، مما يؤدي إلى زيادة معلومات ومهارات الموظفين، مع ازدياد ولائهم للمنظمة، وبالتالي زيادة كفاءة الموظفين. (الكبيجي وشعرواي، 2020)

وعليه يتوجب على المنظمة أن تسعى لتحسين رضى الموظفين والمحافظة عليهم، ورفع معنوياتهم؛ بهدف الارتقاء بمستويات الإنتاجية لتحقيق رضى المستفيدين وتحسين النتائج المالية، كون الكثير من الدراسات التي أجريت في المجال أبرزت وجود علاقة قوية بين معنويات الموظفين ورضى المستفيدين. (حسين، 2019)

وقد اعتبر أبو ماضي أن أهم الاتجاهات الحديثة التي على المنظمات أن تتبناها وتغيير من فلسفاتها وأساليبها الإدارية والتنظيمية كي تحققها هي: الارتقاء بالمستفيدين والتكنولوجيا، الاهتمام الكبير جدا برأس المال الفكري والمعرفي، التركيز على بناء فرق العمل والهيكل التنظيمية المفلحة والمرنة، بروز دور التكنولوجيا بشكل كبير في المؤسسات العامة، ظهور شبكات الاتصال المتطورة جدا، تغيير مفاهيم إصدار الأوامر والرقابة على العمل، تطلعات جديدة للقوى العاملة في المنظمة، الاهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم، التركيز على السرعة والدقة في الإنجاز. (أبو ماضي، 2018)

وقد أوضح المدهون أن أهم مؤشرات الأداء تتعلق بمستوى القدرة الفردية للموظف، رضى الموظف، التطوير والتنمية المستمرة، اكتساب شرائح سوقية جديدة، تحقيق قيمة اقتصادية مضافة. (المدهون والبطنيجي، 2013)

وفيما يتعلق بمقاييس بعد التعلم والنمو من حيث أهمها وأكثرها شيوعاً، فهي: رضى الموظفين، ووفرة البرامج التدريبية، مدى تدوير الموظفين ومستوى ولائهم، تقييم دوافع السلامة الوظيفية، أفكار الموظفين بخصوص تحسين العمل، تطوير القيادة، التغيب، تخطيط الاتصالات، فرص الترقّيات الداخلية، إنتاجية الموظفين، مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح، جودة بيئة العمل، إمكانية تناقل المهارات، التحفيز، عروض العمل المرفوضة، القيمة المضافة من كل موظف، حوادث السلامة، معدل تنوع الموظفين، مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح، جودة بيئة العمل، ساعات العمل، التمكين، رضى الموظفين عن البرامج التدريبية، معدل الاتصالات الداخلية، نفقات التدريب، استغلال التدريب، تكرار برامج تدريبية جديدة، نسبة المعلومات الاستراتيجية، تحقيق الأهداف الفردية، نسبة العاملين على أجهزة الحاسوب. (أبو ماضي، 2018)

8.2 مقدمة عن هيئة التقاعد الفلسطينية

هيئة التقاعد هي منظمة حكومية غير وزارية، مكتسبة صفة الهيئة المستقلة؛ حيث تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري، كما أنها تتمتع كهيئة بالإعفاءات والتسهيلات الممنوحة للوزارات والدوائر الحكومية.

أنشئت الهيئة عام 2008 بموجب أحكام قانون التقاعد العام رقم 7، لسنة 2005، وأصبح على الهيئة التنظيم والإدارة والإشراف على القوانين التقاعد الأربعة الناضجة في فلسطين، وهي: "قانون التأمين والمعاشات رقم (8) لعام (1964) والمعمول به في غزة حتى عام 2006، وفي الضفة من عام 1998 حتى عام 2006، قانون التأمين والمعاشات لقوى الأمن الفلسطيني رقم (16) لعام (2004) والمعمول به حتى عام 2006، قانون التقاعد المدني رقم (34) لسنة 1959 المعمول به في الضفة حتى عام 2006، قانون التقاعد العام رقم (7) لسنة (2005)؛ الذي طُبق على الموظفين المدنيين والعسكريين والذين كانوا على رأس عملهم وكانوا يبلغوا أقل من 45 عام من العمر عند تاريخ 2006/9/1، بالإضافة للعاملين في القطاع الخاص والمؤسسات الأهلية، إلى جانب موظفي وعاملي القطاع العام وأفراد قوى الأمن الفلسطيني". وفق (موقع هيئة التقاعد).

رؤية هيئة التقاعد تتلخص في "الوصول إلى مظلة اجتماعية تشمل جميع فئات المجتمع الفلسطيني، بالعمل الدائم على تطوير الكادر البشري واللوائح والعمليات الخاصة بتقديم خدمات التقاعد في فلسطين، من أجل تعزيز وحماية الأمن الاجتماعي والاقتصادي والسياسي لجميع مكونات المجتمع الفلسطيني، ولتكون رافعة للدولة الفلسطينية المستقبلية". وفق (موقع هيئة التقاعد).

وتتبنى الهيئة رسالة مفادها "تقديم جميع منافع التقاعد لمستحقيها حسب القانون، بدقة ومساواة وفي وقت قياسي مع ضمان القدرة والاستمرارية على الوفاء بالالتزامات المستقبلية باعتماد أقصى مستويات الشفافية والنزاهة والمهنية". وفق (موقع هيئة التقاعد).

يتولى إدارة هيئة التقاعد الفلسطينية مجلس إدارة مكون من رئيس وتسعة أعضاء، يُحدد رئيس المجلس بناءً على قرار من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، أما بخصوص أعضاء المجلس فيتم تحديدهم وفق القانون، حيث حدد القانون الأعضاء وفق الآتي: "ثلاثة أعضاء مهنيين مختصين في الأمور المالية والاقتصادية، رئيس الهيئة، رئيس ديوان الموظفين، رئيس هيئة التنظيم والإدارة، ممثل عن موظفي الهيئات المحلية يتم اختياره من جهاتهم التمثيلية، ممثل عن المتقاعدين يتم اختياره من جهاتهم التمثيلية، ممثل عن وزارة المالية، حيث يصدر رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية مرسوم بتعيين أعضاء مجلس الإدارة بناءً على تنسيب من مجلس الوزراء، ويحدد المرسوم رئيس المجلس ونائبه". وفق (المادة 39 والمادة 43) من قانون التقاعد العام، 2005).

المهام الرئيسية لهيئة التقاعد هي: "التنظيم والإدارة والإشراف على نظام التقاعد وفقاً لأحكام القانون، والتأكد من أن الموجودات تستثمر بشكل يضمن رأس المال ويضمن تحقيق أعلى عائد ممكن". وفق (المادة 5 من قانون التقاعد العام، 2005)، يتم ذلك من خلال استلام اشتراكات المشترك (حصة المشترك وحصة المشغل)، واستثمارها من خلال لجنة مختصة منبثقة من مجلس الإدارة الذي قامت الحكومة الفلسطينية بتعيينه، ومن ثم تزويد المنتفعين بحقوقهم التقاعدية وفق القانون، سواء أكانت رواتب تقاعدية أو مكافآت أو رد اشتراكات أو رد مساهمات وغيرها من الحقوق التي تُحدد وفق القانون.

وعليه فإن مجلس الإدارة وفق (المادة 41، من قانون التقاعد العام، 2005) يتحمل مسؤولية الاستثمار بما فيها تحديد السياسة الاستثمارية مع مراعاة مبدأ الديمومة، فعليه أن يحدد معايير الاستثمار، فئات الموجودات المسموح بامتلاكها، توزيع الملكية والمعاشات المتوقعة، تحديد أنواع المخاطر المالية، تحديد الأدوات المالية؛ حيث تعنى لجنة الاستثمار بتلك المهام الاستثمارية.

كما أنه مسؤول عن إقرار قانون الموازنة والتقرير السنوي حول نشاطات الهيئة وتقييم الموجودات المقدم من رئيس الهيئة، وعليه مراجعة التدقيق السنوي والبيانات المالية السنوية، وتصميم ومراقبة وإعادة النظر في معايير مراقبة المخاطر الداخلية ونظام التشغيل.

أما على الجانب الإداري؛ فمجلس الإدارة مسؤول عن مراقبة تضارب المصالح وإساءة استخدام البيانات الفصلية، وعليه التأكد من قيام رئيس الهيئة بتنفيذ سياسات المجلس بأمانة وصدق في كل ما يتعلق بأعماله وواجباته؛ حيث إن لجنة التدقيق تعنى بالإشراف والمراقبة عن جميع عمليات التدقيق الداخلي، وفق (المادة 65 من قانون التقاعد العام، 2005)، أما رئيس الهيئة فهو من يتولى إدارة الهيئة بشكل مباشر، وفق (المادة 55 من قانون التقاعد العام، 2005)، حيث يتولى الإشراف اليومي على إدارة الهيئة وموظفيها، إجراء التعيينات الضرورية وفقاً لسياسة المجلس وقراراته، إنشاء أنظمة معلومات ونشرها وإطلاع المشتركين وغيرهم من الجهات ذات الصلة، تقديم التقارير والتوصيات لمجلس الإدارة، توفير الدعم المادي التنظيمي والإداري لعمل اللجان المختصة، تأمين التقييم الإكتواري، متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة، تنفيذ السياسات الاستثمارية، متابعة عمل الحافظ، وغيرها من الأعمال الهامة الموكلة لرئيس الهيئة وفقاً للمادة (57 من قانون التقاعد العام، 2005).

تتكون الهيئة من مقر رئيسي يقع في مدينة رام الله، وفرعين آخرين؛ أحدهما في غزة والآخر في الخليل، كما أن العمل جارٍ على افتتاح فرع آخر في مدينة نابلس. ويبلغ عدد موظفيها (175) موظفاً (وفق التقرير السنوي لعام 2020)، موزعين على مقر وفروع الهيئة، حيث يعمل (89) موظفاً في مقر وفروع المحافظات الشمالية (رام الله والخليل) ويعمل (86) موظفاً في فرع غزة (المحافظات الجنوبية)، تحتوي الهيكلية التنظيمية للهيئة على أربع إدارات رئيسية؛ وهي إدارة الشؤون المالية والاستثمار، إدارة التسوية والمعاشات، إدارة الاشتراكات وخدمات الجمهور، إدارة شؤون الخدمات المساعدة؛ حيث تقوم هذه الإدارات بتنظيم وإدارة وتنفيذ المهام الموكلة لهيئة التقاعد الفلسطينية، كما تقوم بتنظيم العلاقة بين الفروع والمقر الرئيسي لضمان تقديم الخدمات للمنتفعين والمستفيدين بأدق وأسرع ما يمكن .

تلتزم الهيئة بتقديم خدماتها إلى 205479 مستفيداً، منهم 138692 مشتركاً، و66787 منتفعاً، موزعين وفق الجدول التالي: وفق (التقرير السنوي لهيئة التقاعد الفلسطينية لعام 2020).

جدول رقم (2): أعداد المستفيدين من هيئة التقاعد

عدد	المنتفعين حسب القطاع	عدد	المستفيدين حسب القانون
20156	مدني حكومي	502	تأمين ومعاشات رقم 8 لسنة 1964
293	مدني غير حكومي	138107	تقاعد عام رقم 7 لسنة 2005
27834	قوى أمن	83	تأمين ومعاشات قوى أمن رقم 16 لسنة 2004
18504	مدني 2%	0	مدني 2%
66787	مجموع المنتفعين	138692	مجموع المستفيدين

وحيث إن الهيئة في رسالتها ملتزمة "بتقديم جميع منافع التقاعد لمستحقيها حسب القانون، بدقة ومساواة وفي وقت قياسي مع ضمان القدرة والاستمرارية على الوفاء بالالتزامات المستقبلية، باعتماد أقصى مستويات الشفافية والنزاهة والمهنية" كما ذكر سابقا وفق موقع الهيئة، وفي ظل تسارع نمط الحياة وتعاضم المسؤوليات المجتمعية، فقد قامت إدارة الهيئة بتنفيذ العديد من الإجراءات التي تحسن من جودة العمليات في الهيئة، ولكنها على أهميتها لا ترتقي لمستوى نظام جودة شاملة، فلتتمكن الإدارة العليا في الهيئة من إدارة نظام جودة شاملة عليها بداية أن تقيم مدى توافر مقومات الجودة الشاملة في الهيئة، من أجل تعزيز المقومات المتوافرة وتوفير باقي المقومات المطلوبة، للتمكن من إدارة نظام جودة شاملة في الهيئة.

وعليه فقد كان موضوع هذه الدراسة هو مدى توافر مقومات إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الحكومية الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة حالة هيئة التقاعد الفلسطينية.

9.2 الدراسات السابقة

الدراسات العربية :

1. دراسة (عطية وفزيط، 2020) بعنوان: معوقات إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة مصراته.

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية بجامعة مصراته، وتأخر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلياتها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع عمداء الكليات بجامعة مصراته ورؤساء الأقسام العلمية والعملية، واستخدمت

الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، ومثّل مجتمع الدراسة 240 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات المالية هي أكثر المعوقات التي تعاني منها جامعة مصراته، يليها المعوقات البشرية بدرجة عالية، يليها المعوقات التنظيمية بدرجة متوسطة.

2. دراسة (مهدي، 2020) بعنوان: مدى توظيف معايير الجودة الشاملة في دورات إعداد وتدريب معلمي اللغة العربية ومعلماتها في طرائق التدريس لمديريات التربية.

هدف البحث إلى التعرف على معايير الجودة الشاملة في إعداد وتدريب معلمي اللغة العربية ومعلماتها، في طرائق التدريس لمديريات التربية، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فهو المديريات الست بمحافظة بغداد، طُوِّرت الاستبانة كأداة بحث، وكانت نتيجة البحث أن الدورات المنعقدة لم تكن بالمستوى المطلوب، وافترقت للكثير من المعايير، وأوصى الباحث بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في برامج الإعداد والتدريب.

3. دراسة (العالم، 2020) بعنوان: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية الخضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، اشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقد أُتبع المنهج الوصفي، وقد وُزعت استبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (128) عضو هيئة تدريس، وكانت النتائج الأساسية إلى وجود معوقات في تطبيق الجودة الشاملة، وكانت المعوقات المتعلقة بهيئة التدريس في المرتبة الأولى، وقد أوصت الدراسة بمعالجة أسباب المعوقات من تطوير وزيادة خبرات لهيئة التدريس.

4. دراسة (عابد، 2017) بعنوان: بناء مقاييس لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومقاييس لتقنين مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي.

هدفت الدراسة إلى بناء وتقنين مقياس كمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي، وكذلك بناء وتقنين مقياس كمي لمرحلة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي، والتعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد

الزراعي، اشتمل مجتمع الدراسة على 70 أخصائي على مستوى الإدارات ومرشد زراعي على مستوى الجمعيات الزراعية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة بحث، بلغت العينة الإحصائية 70 أخصائي زراعي، وتوصلت الدراسة فيما يتعلق بالمعيقات أن هناك اثنا عشر سببا ذكرها المبحوثين يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي، من أهمها عدم التزام الإدارة العليا بدعم منهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتأخير وصول المعلومات في الوقت المناسب.

5. دراسة (بدر والمدهون، 2017) بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كذلك التعرف على مبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات الأهلية الأجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعها هذه المؤسسات، اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم)، في المؤسسات والمنظمات الغير حكومية (الأهلية)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة 80 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير في تلك المؤسسات بمبادئ الجودة الشاملة وتطبيق متغيراتها بمستويات إيجابية متفاوتة، حيث اعتبر التركيز على المستفيدين هو العامل الأعلى، أما مشاركة العاملين هو العامل الأقل، كما أن علاقة بين مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجميع.

6. دراسة (السيد وموسى، 2017) بعنوان: قدرات المنظمة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الخدمات بالتطبيق على شركة الكهرباء بمحافظة بيشه.

هدفت إلى قياس أثر وقدرات العاملين في المنظمة لتبني إدارة الجودة الشاملة بالمملكة العربية السعودية، اشتمل مجتمع الدراسة على 400 موظفاً من شركة الكهرباء، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً 51 استبانة، أثبتت النتائج أن جودة الخدمات لها أثر على قدرات العاملين في تبني إدارة الجودة الشاملة، ووجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات وقدرات العاملين، وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، وكانت أهم

التوصيات ضرورة احترام المنظمات المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل الوصول إلى جودة الخدمة المستمرة في جميع أنشطة المنظمة.

7. دراسة (جرار، 2017) بعنوان: واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الاقتصاد نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتعرف على مستوى رضى المستفيدين عن خدمات الوزارة، وقد شمل مجتمع الدراسة عينة من العاملين (مدراء عامون ومدراء ورؤساء أقسام موزعين على محافظات الضفة، وعينة من المستفيدين)، حيث استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدم استبانتيين واحدة للعاملين (155) عينة، وواحدة للمستفيدين (40) عينة، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسة مفادها؛ أن مستوى اتجاهات العاملين نحو الجودة الشاملة ومستوى رضا الموظفين كان بمستويات متوسطة، وكانت أهم التوصيات بضرورة تعزيز وتكريس الجودة الشاملة في الوزارة.

8. دراسة (السعدي وآخرون، 2017) بعنوان: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) في الجمهورية اليمنية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنك، وقد استُخدم المنهج الوصفي المسحي، شمل مجتمع الدراسة جميع موظفي البنك، حجم العينة بلغت (98) موظفاً من أصل (250) موظفاً، وخلصت الدراسة بتوصيات أهمها؛ تعزيز التركيز على المستفيد وعلى تلبية احتياجات الموظفين والتركيز على تحسين العمليات.

الدراسات الأجنبية:

1.(Hazmi & Alkateeb,2019): Obstacles to implementing total quality management in Saudi Arabia marketing tourism Services.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوائق المختلفة التي تحول دون التطبيق والتفعيل لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات السياحية في المملكة العربية السعودية، وقد شمل مجتمع الدراسة على فنادق محافظة الخراج في المملكة العربية السعودية، وقد اعتمد البحث على المنهجية الوصفية

الإحصائية الكمية، واستُخدمت الاستبانة لأغراض الدراسة، حيث شملت العينة 80 موظفا من العاملين في القطاع السياحي في محافظة الخراج، وكانت نسبة الاسترداد 100%، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات السياحية في المملكة العربية السعودية، وأوصت الدراسة إلى اعتماد نظام متكامل لإدارة الجودة الشاملة في الفنادق من أجل ضمان تنفيذ التسويق السليم والصحيح، بحيث تقوم البرامج الخاصة بإزالة العقبات التي تقف في طريق تطبيق الجودة الشاملة.

2. (Pambreni & others,2019): The influence of total quality management toward organization performance.

هدف البحث إلى تسليط الضوء على أثر الجودة الشاملة على الأداء في المنظمات، وقد تناول أربع أبعاد رئيسية؛ وهي: "الاهتمام بالمستفيد، التحسين المستمر، المبادئ الاستراتيجية، مشاركة الموظفين"، اشتمل مجتمع البحث على مؤسسات خدمات صغيرة ومتوسطة في سيلانجور وماليزيا، 350 مديرا أو مالكا للمؤسسات، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت 350 عينة، وقد توصلت الدراسة إلى أن للجودة الشاملة بأبعادها الأربعة الرئيسة أثر إيجابي على فاعلية أداء المنظمة، توصي الدراسة بإيلاء مزيد من الاهتمام بالعملاء، وتقديم أفضل الخدمات ذات جودة عالية وقيمة مضافة لإرضاء العملاء.

3. (Hadaoo & Sangod,2019): Implementation of Total Quality Management in Manufacturing Firms: An Empirical Study.

هدفت الدراسة الى معرفة إلى أي مدى تُنفذ مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل الشركات المصنعة، اشتمل مجتمع الدراسة على 21 شركة تصنيع في منطقة ناجبور في الهند، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة عينة مكونة من (21) شركة، وكانت النتيجة الرئيسة؛ أن أكثر المبادئ التي تُنفذ بشكل بارز هي إدارة الجودة الشاملة للموظفين، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، واستخدام أدوات التحكم في العملية الإحصائية، وتطوير عقلية خالية من العيوب، وأنه يوجد علاقة إيجابية بين مشاركة الموظف والتحسين المستمر، وأن الشركات تعنى برضا العملاء على الرغم من أن عملائها يتعاملون بشكل رئيس مع الأعمال، وقد ساهمت العلاقة القائمة على الثقة مع الموردين والقيادة الملتزمة من الإدارة العليا في ممارسة أفضل لمبادئ إدارة الجودة

الشاملة، وأوصت الدراسة بالتأكيد على أهمية التزام الإدارة العليا بتطبيق أفضل للجودة الشاملة، وبخاصة اتجاه إدارة العاملين إبقائهم سعداء وإشراكهم لتنفيذ أدوات تحسين العملية بشكل فعال، والعمل على برامج التحسين المستمر.

4- (Alghamdi, 2018): Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمية، مع الأخذ بالاعتبار التأثير الوسيط للثقافة التنظيمية، طبقت هذه الدراسة المنهج الوصفي المقطعي، واستُخدم الاستبيان كأداة دراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على 163 مديراً على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العامة بمحافظة الباحة في السعودية، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي، وأوصت الدراسة المدراء توجيه الانتباه نحو تفعيل دور إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز بشكل أكبر على العملاء والموارد البشرية والتزام الإدارة العليا.

5- (Al-Salim, 2018): Total Quality Management Its Impact on the Performance of Educational Institutions

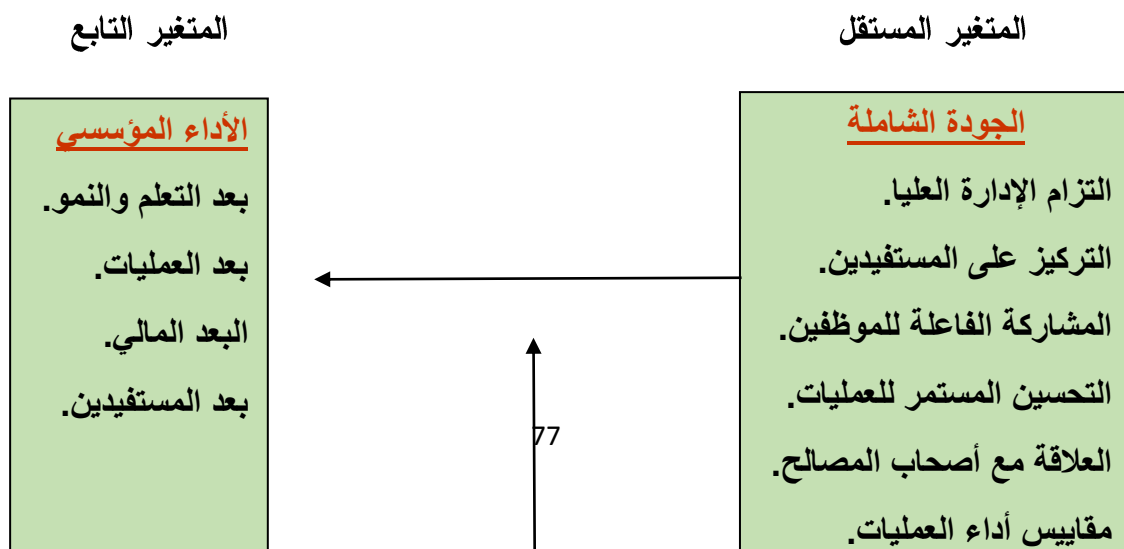
هدفت الدراسة إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء المؤسسات التعليمية في جامعة سامراء في العراق، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، اشتمل مجتمع الدراسة على الإدارة العليا والإدارة الوسطى للجامعة، تكونت العينة من 52 فرداً، أظهرت النتائج وجود أثراً ذا دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة على أداء مؤسسات التعليم في جامعة سامراء في العراق، وكان من أبرز التوصيات العمل الدائم على نشر ثقافة الجودة الشاملة في الجامعة، وإشراك الموظفين في عملية التخطيط الاستراتيجي للجودة والاستفادة من خبراتهم في المجال، لتطبيق إدارة جودة شاملة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة، والتي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخاصة والعامة تبين للباحثة ما يلي:

- هدفت الدراسات السابقة إلى تحديد الفجوات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعالجتها.
- لتحقيق الأهداف المطلوبة استخدمت معظم الأبحاث السابقة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق إعداد استبانة وتحليلها. إلا أن دراسة (Hazmi & Alkateeb,2019) ، ودراسة (السعدي وآخرون، 2017) حيث كان المنهج الوصفي الإحصائي الكمي، أما دراسة (Alghamdi, 2018) فقط استخدمت المنهج الوصفي المقطعي.
- غالبية الدراسات السابقة أوصت بتطبيق نظام جودة شاملة متكامل، ما يلزمه نشر الوعي لدى المدراء والعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- هدف البحث الحالي ينسجم مع أهداف البحوث السابقة، ولتحقيق هدف استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.
- تعد هذه الدراسة حسب علم الباحثة من أوائل الدراسات التي تطبق على هيئة تقاعد، فبعضها طبقت على جامعات، مستشفيات، وزارات، شركات خدمية وصناعية، ما يدل على أن نظم الجودة الشاملة تصلح للتطبيق على جميع المنظمات باختلاف القطاعات.
- لقد تبنت الدراسات السابقة أبعاد عديدة للجودة الشاملة اشتركت بمعظمها في (القيادة، الموظفين، العملاء، الموردين، التحسين المستمر)، وقد تبنت هذه الدراسة الأبعاد التي وضعها البروفيسور Dale H. Besterfield (2012) وهي (التزام الإدارة العليا/القيادة، التركيز على المستفيدين، المشاركة الفعالة لقوى العمل، التحسين المستمر للعمليات، العلاقة مع أصحاب المصالح، مقاييس أداء للعمليات) والتي تعتبر الأكثر ملائمة لطبيعة عمل هيئة التقاعد الفلسطينية.

10.2: نموذج الدراسة:



المتغير المعدل

المتغيرات الديموغرافية

المسمى الوظيفي، مكان العمل،
الإدارة التي يعمل بها.

الفصل الثالث: طريقة وإجراءات الدراسة

مقدمة	1.3
منهج الدراسة	2.3
مجتمع الدراسة	3.3
أداة الدراسة	4.3
ثبات الأداة	5.3
صدق الأداة	6.3
متغيرات الدراسة	7.3
المعالجة الإحصائية	8.3
مفتاح التصحيح	9.3

1.3 مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي.

2.3 منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل والتفسير العلمي المنظم للظاهرة أو المشكلة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات، ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

3.3 مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة الحالية على جميع العاملين في هيئة التقاعد الفلسطينية بفروعها الثلاثة في مدينة رام الله والخليل وغزة والبالغ عددهم 130، حيث قامت الباحثة بعمل مسح شامل لهم جميعاً بتوزيع 130 من أداة الدراسة وهي الاستبيانات، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 119 استبياناً، بذلك تكون نسبة الاسترداد 92% تقريباً وهي نسبة مرتفعة جداً ومناسبة لإكمال الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية:

جدول رقم (3): خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	2	1.7%
	25-35 سنة	53	44.5%
	36-45 سنة	38	31.9%
	من 46 فما فوق	26	21.8%
	المجموع	119	100.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	79	66.4%

19.3%	23	ماجستير	
1.7%	2	دكتوراة	
12.6%	15	غير ذلك	
100.0%	119	المجموع	
17.6%	21	5 سنوات فأدنى	مدة الخبرة
20.2%	24	من 6 إلى 10	
26.9%	32	من 11 إلى 15	
11.8%	14	من 16 إلى 20	
23.5%	28	أعلى من 20 سنة	
100.0%	119	المجموع	
37.8%	45	موظف (إداري/ مالي)	المسمى الوظيفي
16.8%	20	رئيس قسم	
27.7%	33	مدير	
5.9%	7	مدير عام	
2.5%	3	وكيل مساعد	
9.2%	11	غير ذلك	
100.0%	119	المجموع	
21.8%	26	إدارة أعمال	التخصص العلمي
5.0%	6	إدارة عامة	
1.7%	2	إدارة مالية	
42.9%	51	محاسبة	
0.8%	1	اقتصاد	
2.5%	3	قانون	
25.2%	30	غير ذلك	
100.0%	119	المجموع	

21.8%	26	المالية	الإدارة التي تعمل بها
26.9%	32	الفنية	
31.9%	38	الاشتراكات وخدمات الجمهور	
19.3%	23	شؤون الخدمات المساندة	
100.0%	119	المجموع	
51.3%	61	الضفة	مكان العمل
48.7%	58	غزة	
100.0%	119	المجموع	

4.3 أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لدراسة مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث تكونت هذه الأداة من 67 فقرة موزعة على 5 محاور، والتي تمثل مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد استعينَ بدراسة (الكبيجي والشعراوي، 2020)، وفي دراسة (أبو ماضي، 2015) في بناء الاستبانة، والمحاور هي: (التزام الإدارة العليا، التحسين الشامل والمستمر، المشاركة الفاعلة للموظفين، التركيز على المستفيدين، العلاقة مع أصحاب المصالح)، و4 أبعاد التي تمثل واقع الأداء المؤسسي، وهي: (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد المستفيدين)، وتدرج الإجابة على فقرات الاستبيان على النحو التالي: (درجة منخفضة جداً = 1)، (درجة منخفضة = 2)، (درجة متوسطة = 3)، (درجة عالية = 4)، (درجة عالية جداً = 5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1 - 5).

5.3 ثبات الأداة:

يُعدّ ثبات أداة الدراسة عن مدى تجانس وتناسق (اتساق) إجابات المبحوثين على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أن تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في نفس الظروف (Sauro & Lewis، 2012). لذلك لقياس ثبات أداة الدراسة

(الاستبيان)، تم قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات؛ بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات كرونباخ ألفا، وذلك على جميع الاستبيانات المستردة من مجتمع الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4): معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التزام الإدارة العليا	10	0.95
التحسين الشامل والمستمر	6	0.93
المشاركة الفاعلة للموظفين	7	0.92
التركيز على المستفيدين	9	0.94
العلاقة مع أصحاب المصالح	7	0.93
الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	39	0.98
بعد التعلم والنمو	7	0.92
بعد العمليات الداخلية	7	0.95
البعد المالي	7	0.93
بعد المستفيدين	7	0.94
الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي	28	0.98

كما يتضح من الجدول السابق، تراوحت قيم معاملات الثبات لمحاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (0.92-0.95)، وبلغت قيمة درجة معامل الثبات الكلية 0.98، كما تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد واقع الأداء المؤسسي (0.92-0.95) وبلغت قيمة درجة معامل الثبات الكلية 0.98، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج 98% من البيانات والنتائج الحالية، فيما لو أعيد القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحالية مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المحاور والأبعاد وفقراتها من أجلها لأن معاملات الثبات جميعها تزيد عن أو تساوي 70%.

6.3 صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبيانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما استُشيرَ باختصاصيين في مجال الإحصاء؛ من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين عدلت بعض عبارات الاستبيانات؛ كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماءها للمحاور التي تدرج تحتها.

من ناحية أخرى حُسبت معاملات الارتباط، التي تعبر عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات محاور ومجالات أداة الدراسة، مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع المجال الكلي والدرجة الكلية لتلك المجالات، وتعد أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، بالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. (Sauro & Lewis، 2012)

الجدول رقم (5): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات التزام الإدارة العليا والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
1.	تؤكد الخطة الاستراتيجية للهيئة على تجويد خدماتها المتنوعة.	0.824	0.000
2.	تقدم الإدارة العليا الدعم والتشجيع للأنشطة التي تحقق الجودة في هيئة التقاعد.	0.863	0.000
3.	تلتزم الإدارة العليا لهيئة التقاعد بتخصيص الموارد اللازمة لتحسين جودة خدماتها.	0.852	0.000
4.	تلتزم الإدارة العليا بتمكين الموظفين من أجل تحسين أدائهم (عبر دعم قدراتهم ومهاراتهم).	0.840	0.000
5.	تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتطبيق مبدأ التفويض للصلاحيات.	0.720	0.000
6.	تعمل الإدارة العليا للهيئة على تعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين.	0.878	0.000
7.	تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتأهيل القادة الإداريين لتبني مضامين إدارة الجودة الشاملة.	0.853	0.000
8.	تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتشكيل حلقات جودة فاعلة.	0.841	0.000
9.	توفر الإدارة العليا منظومة اتصال فاعلة بين الوحدات الإدارية في الهيئة.	0.809	0.000
10.	تعمل الإدارة العليا على تهيئة البيئة الداخلية بما يحفز الموظفين على تبني الجودة كفلسفة	0.872	0.000

		عمل.	
--	--	------	--

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات التحسين الشامل والمستمر والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
11.	توائم الهيئة خططها مع التطورات في البيئة الخارجية.	0.840	0.000
12.	توائم الهيئة خططها مع تطورات البيئة الداخلية.	0.848	0.000
13.	يتم تشكيل لجان عمل لتحسين أساليب العمل في الهيئة بشكل مستمر.	0.904	0.000
14.	توفر الهيئة نظم لتدريب الموظفين بما يتناسب مع أهداف التحسين المستمر.	0.826	0.000
15.	تعمل الهيئة على تحديث أنظمتها بما يتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية بشكل مستمر.	0.863	0.000
16.	يتوفر في الهيئة منظومة قياس وتقويم يتم تحديثها كلما استدعت الحاجة لذلك.	0.870	0.000

الجدول رقم (7): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات المشاركة الفاعلة للموظفين والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
17.	يتم تقدير الإنجازات أو الاقتراحات التي أقدمها ويقدمها الموظفون.	0.851	0.000
18.	غالبا ما تأخذ الإدارة بالاقتراحات التي يقدمها الموظفون لضمان الإنجاز الناجح للعمل.	0.829	0.000
19.	نظام المكافآت والحوافز في الهيئة مرتبط بإنجاز الموظف.	0.785	0.000
20.	يتم إشراك الموظفين في صناعة القرارات التي تتعلق بالعمل الذي يقومون به.	0.857	0.000
21.	يتم تطوير برامج تدريب خاصة بالعمل الذي يقوم به الموظفون بعد الأخذ بالأفكار/ الآراء/ المقترحات التي يطرحونها بخصوص التدريب.	0.799	0.000
22.	نظام التواصل في الهيئة فعال بما يكفي لضمان صناعة القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.	0.866	0.000
23.	تتم معالجة مشكلات العمل في الهيئة ضمن المستوى الإداري نفسه دون إحالتها إلى مستوى أعلى.	0.808	0.000

الجدول رقم (8): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات التركيز على المستفيدين والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
24.	تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بأقصى سرعة ممكنة.	0.821	0.000
25.	تقيس الهيئة مستوى رضى المستفيدين عن خدماتها.	0.827	0.000
26.	يتوفر في الهيئة نظام متكامل لكيفية تقديم الخدمة للمستفيدين.	0.818	0.000
27.	تعمل الهيئة على تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال مع المستفيدين.	0.775	0.000
28.	تقبل الهيئة اقتراحات المستفيدين لتحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم.	0.871	0.000
29.	تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين إلكترونياً.	0.802	0.000
30.	تحرص الهيئة على وضع معايير محددة لجميع مدخلاتها.	0.864	0.000
31.	تقوم الهيئة بمتابعة الشكاوى المقدمة من المستفيدين بما يناسب طبيعة كل شكوى.	0.809	0.000
32.	تقوم الهيئة بحماية مصالح المستفيدين في حدود صلاحياتها.	0.778	0.000

الجدول رقم (9): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات العلاقة مع أصحاب المصالح والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
33.	توفق الإدارة بين احتياجات الهيئة واحتياجات أصحاب المصالح.	0.829	0.000
34.	تراعي الهيئة الاحتياجات الخاصة للفئات التي تتعامل معها من أصحاب المصالح.	0.840	0.000
35.	تقيم الهيئة علاقاتها مع أصحاب المصالح من أجل تحقيق منافع مشتركة.	0.824	0.000
36.	تشارك الهيئة أصحاب المصالح في التحديات التي تواجهها.	0.829	0.000
37.	تنتهج الإدارة أسلوب التفاوض الفعال في تعاملاتها مع أصحاب المصالح.	0.887	0.000
38.	تضع الهيئة معايير محددة تحكم تعاملاتها مع أصحاب المصالح.	0.866	0.000
39.	تشارك الهيئة أصحاب المصالح في مراحل التطوير كافة.	0.850	0.000

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد التعلم والنمو والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
40.	يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء.	0.631	0.000
41.	تستخدم الهيئة مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى الموظفين (الابتكار، التعليم، التدريب).	0.833	0.000
42.	تهتم الهيئة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم، بما يتلاءم مع طبيعة العمل.	0.810	0.000
43.	تتوفر في الهيئة أسس لتقييم أداء الموظفين تعتمد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية.	0.861	0.000
44.	تهتم الإدارة بالموظفين الأكفاء وذوي القدرات العالية.	0.888	0.000
45.	تهتم الهيئة بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية.	0.863	0.000
46.	تعمل الهيئة على توفير البيئة الملائمة للإبداع.	0.900	0.000

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد العمليات الداخلية والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
47.	تهتم الهيئة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بسلاسة ومرونة.	0.907	0.000
48.	تعمل الهيئة باستمرار على تحسين جودة العمليات الإنتاجية.	0.921	0.000
49.	يركّز بعد العمليات الداخلية على تميّز الهيئة وتحقيق القيمة التي يتوقعها المستفيدون بكفاءة.	0.895	0.000
50.	يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الاطلاع على سير العمل بالهيئة (الجودة، الزمن، التكلفة، الإنتاجية...).	0.857	0.000
51.	تقوم الهيئة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.	0.863	0.000
52.	تتمتع العمليات الداخلية بالهيئة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.	0.833	0.000
53.	تعمل الهيئة على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية. (إنتاج الخدمة وهدر الوقت)	0.881	0.000

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات البعد المالي والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
.54	توجد لدى الهيئة مؤشرات محددة لقياس الأداء المالي بشكل دوري.	0.820	0.000
.55	تأخذ الهيئة بالمؤشرات المالية عند التخطيط ووضع الأهداف الخاصة بها.	0.849	0.000
.56	تعمل الهيئة على استثمار اشتراكات المشتركين بشكل فعال.	0.901	0.000
.57	تعمل إدارة الهيئة على توسيع دائرة شمول المشتركين عبر تقديم خدمات أكثر تطوراً للمستخدمين.	0.848	0.000
.58	يتم استغلال الموارد المتاحة بآليات تمكن من الاستمرارية في تقديم الخدمات.	0.869	0.000
.59	تمتلك الهيئة مصادر إيرادات كافية لتسديد الالتزامات.	0.692	0.000
.60	تعمل الهيئة بشكل مستمر على استثمار أموالها بكفاءة عالية.	0.869	0.000

الجدول رقم (13): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد المستفيدين والدرجة الكلية لها.

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
61.	توفر الهيئة خدماتها للمستفيدين في الوقت المناسب.	0.730	0.000
62.	يستطيع المستفيدين تقديم المقترحات لحل الإشكاليات حول الخدمات المقدمة لهم ضمن سرعة استجابة عالية.	0.865	0.000
63.	تتبع الهيئة متطلبات المستفيدين المتجددة باستمرار.	0.870	0.000
64.	تعمل الهيئة على متابعة المستفيدين ما بعد تقديم الخدمة.	0.875	0.000
65.	تعمل الهيئة على تحسينات مستمرة لضمان التميز في تقديم الخدمات للمستفيدين.	0.876	0.000
66.	تستخدم الهيئة مقاييس متنوعة لمعرفة مستوى رضى المستفيدين.	0.895	0.000
67.	تستخدم الهيئة مقاييس متنوعة لجمع معلومات حول مستوى الأداء المتحقق.	0.886	0.000

من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05)، بين جميع فقرات المحور الواحد أو البعد الواحد والدرجة الكلية لذلك المحور أو البعد، وكذلك يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية في جميع المحاور والأبعاد المدروسة، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق والتناسق الداخلي، وبذلك تعتبر هذه الفقرات ومجالاتها صادقة في قياس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لمحاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية لها.

مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	المجال
0.000	0.930	التزام الإدارة العليا.
0.000	0.927	التحسين الشامل والمستمر.
0.000	0.916	المشاركة الفاعلة للموظفين.
0.000	0.934	التركيز على المستفيدين.
0.000	0.833	العلاقة مع أصحاب المصالح.

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع الدرجات الكلية لمحاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع الدرجة الكلية لها؛ ذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعد هذه المجالات صادقة في قياس مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بيرسون بين الدرجات الكلية لأبعاد واقع الأداء المؤسسي والدرجة الكلية لها.

مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط بيرسون	المجال
------------------------------	-----------------------------	--------

0.000	0.897	بعد التعلم والنمو.
0.000	0.946	بعد العمليات الداخلية.
0.000	0.897	البعد المالي.
0.000	0.935	بعد المستفيدين.

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين جميع الدرجات الكلية لأبعاد واقع الأداء المؤسسي مع الدرجة الكلية لها؛ ذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعدّ هذه المجالات صادقة في قياس واقع الأداء المؤسسي.

7.3 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي: (التزام الإدارة العليا، التحسين الشامل والمستمر، المشاركة الفاعلة للموظفين، التركيز على المستفيدين، العلاقة مع أصحاب المصالح).

المتغيرات التابعة: واقع الأداء المؤسسي، وهي: (بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي، بعد المستفيدين).

المتغير المعدل: المسمى الوظيفي، مكان العمل، الإدارة التي يعمل بها.

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة من أداة الاستبيان، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب، وقد أُدخِلت للحاسوب بإعطائها أرقام معينة؛ أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابات (درجة منخفضة جداً = 1)، (درجة منخفضة = 2)، (درجة متوسطة = 3)، (درجة عالية = 4)، (درجة عالية جداً = 5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1 - 5)؛ بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبيان باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما حُسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية للمجالات والأبعاد؛ وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، والتي هي متغيرات ترتيبية أُسندت أرقاماً تعبر عن ترتيبها (بدرجة قليلة جدا=1 إلى بدرجة مرتفعة جدا=4). حسب جيف ساورو وآخرون فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية، (2012، Sauro & Lewis)، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد وتخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti، 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث إن الوسط الحسابي للفقرة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية والتي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد استُخدم اختبار معامل الارتباط بيرسون للإجابة على أسئلة الدراسة المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، كما استُخدمت معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الاستبيان وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الاستبيان؛ وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS.

9.3 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حُسب فرق أدنى قيمة؛ وهي: 1 من أعلى قيمة؛ وهي: 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم قُسمت قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5، ليصبح الناتج = 4/5 = 0.8، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وهي 1؛ ذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى وشدة الاستجابة بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

جدول رقم (16): مفتاح التصحيح

المستوى	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: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

السؤال الأول	1.4
السؤال الثاني	2.4
السؤال الثالث	3.4
السؤال الرابع	4.4
السؤال الخامس	5.4

أسئلة الدراسة:

1.4 السؤال الرئيس الأول: ما مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية، لمحاور الدراسة المتعلقة بمدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية:
الجدول رقم (17): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التزام الإدارة العليا	3.00	0.87	متوسطة
التحسين الشامل والمستمر	2.84	0.88	متوسطة
المشاركة الفاعلة للموظفين	2.66	0.87	متوسطة
التركيز على المستفيدين	3.13	0.86	متوسطة
العلاقة مع أصحاب المصالح	3.17	0.80	متوسطة
الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.97	0.78	متوسطة

يتضح من الجدول السابق؛ بأن الدرجة الكلية لمدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة؛ بوسط حسابي كلي مقداره (2.97)، وانحراف معياري (0.78).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة العلاقة مع أصحاب المصالح بوسط حسابي مقداره (3.17) وهي متوسطة، يليها درجة التركيز على المستفيدين بوسط حسابي مقداره (3.13) وهي متوسطة، يليها درجة التزام الإدارة العليا بوسط حسابي مقداره (3.00) وهي متوسطة، يليها درجة التحسين الشامل والمستمر بوسط حسابي مقداره (2.84) وهي متوسطة، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة المشاركة الفاعلة للموظفين بوسط حسابي مقداره (2.66) وهي متوسطة تقترب من المنخفضة.

وحيث إن الدراسة تقيس محورين رئيسيين؛ الأول: يقيس مدى توافر متطلبات الجودة الشاملة، والثاني: يقيس أبعاد الأداء المؤسسي؛ ونظرا لصعوبة إيجاد دراسات سابقة تشمل هذين المحورين الرئيسيين وبنفس الأبعاد، فقد قامت الباحثة بمقارنة نتائج محور متطلبات الجودة الشاملة مع الدراسات السابقة.

وبمقارنة درجة المتوسط التي أظهرتها استجابات الموظفين في هيئة التقاعد لمدى توفر مقومات الجودة الشاملة، مع نتائج الدراسات السابقة، فكانت نتيجة دراسة (جرار، 2017) والتي طبقت على وزارة الاقتصاد الفلسطينية، بعنوان واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين، وجود اتجاهات متوسطة نحو تطبيق الجودة الشاملة، وفيما يتعلق بدراسة (العالم، 2020) والتي طبقت على جامعة فلسطين التقنية خضوري، بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، فقد خلصت إلى وسط حسابي من منخفض إلى متوسط، أما دراسة (بدر والمدهون، 2017): التي طبقت على المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، بعنوان أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، فقد خلصت إلى وسط حسابي مرتفع، و فيما يتعلق بدراسة (السعدي و آخرون، 2017)، بعنوان واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني الزراعي (كاك) في الجمهورية اليمنية، فقد خلصت الدراسة إلى وسط حسابي عالي.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة حسب كل محور من محاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية:

أولاً: مدى توفر التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التزام الإدارة العليا:

الجدول رقم (18): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات محور التزام الإدارة العليا.

الرقم	مدى توفر التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	تلتزم الإدارة العليا لهيئة التقاعد بتخصيص الموارد اللازمة لتحسين جودة خدماتها.	3.37	1.06	متوسطة
2.	تؤكد الخطة الاستراتيجية للهيئة على تجويد خدماتها المتنوعة.	3.35	0.96	متوسطة
3.	توفر الإدارة العليا منظومة اتصال فاعلة بين الوحدات الإدارية في الهيئة.	3.18	1.02	متوسطة
4.	تقدم الإدارة العليا الدعم والتشجيع للأنشطة التي تحقق الجودة في هيئة التقاعد.	3.12	1.09	متوسطة
5.	تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتطبيق مبدأ التفويض للصلاحيات.	3.06	1.04	متوسطة
6.	تعمل الإدارة العليا على تهيئة البيئة الداخلية بما يحفز الموظفين على تبني الجودة كفلسفة عمل.	2.84	1.05	متوسطة
7.	تعمل الإدارة العليا للهيئة على تعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين.	2.81	1.10	متوسطة
8.	تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتأهيل القادة الإداريين لتبني مضامين إدارة الجودة الشاملة.	2.78	1.04	متوسطة
9.	تلتزم الإدارة العليا بتمكين الموظفين من أجل تحسين أدائهم (عبر دعم قدراتهم ومهاراتهم).	2.76	1.10	متوسطة
10.	تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتشكيل حلقات جودة فاعلة.	2.73	0.96	متوسطة

متوسطة	0.87	3.00	الدرجة الكلية.
--------	------	------	----------------

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات، أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول؛ أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.87)، مما يدل على أن درجة مدى توفر التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (بدر والمدهون، 2017) والتي طبقت على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، كما تتوافق ومع دراسة (عطية وقريط، 2020) والتي طبقت على جامعة مصراته كمؤسسة تعليم عالي، وتتعارض مع دراسة (السعدي وآخرون، 2017) الذي خلص إلى مستوى عالي من الالتزام في بنك التسليف، كما تتعارض مع دراسة (جرار، 2017) التي خلصت إلى مستوى منخفض في وزارة حكومية فلسطينية.

وربنت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تلتزم الإدارة العليا لهيئة التقاعد بتخصيص الموارد اللازمة لتحسين جودة خدماتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.37) وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (تؤكد الخطة الاستراتيجية للهيئة على تجويد خدماتها المتنوعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.35) وانحراف معياري مقداره (0.96)، الفقرة (توفر الإدارة العليا منظومة اتصال فاعلة بين الوحدات الإدارية في الهيئة)؛ بمتوسط حسابي مقداره (3.18)، وانحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (تقدم الإدارة العليا الدعم والتشجيع للأنشطة التي تحقق الجودة في هيئة التقاعد) بمتوسط حسابي مقداره (3.12)، وانحراف معياري مقداره (1.09).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتشكيل حلقات جودة فاعلة) بمتوسط حسابي مقداره (2.73)، وانحراف معياري مقداره (0.96)، الفقرة (تلتزم الإدارة العليا بتمكين الموظفين من أجل تحسين أدائهم (عبر دعم قدراتهم ومهاراتهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.76)، وانحراف معياري مقداره (1.1)، الفقرة (تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتأهيل القادة الإداريين لتبني مضمين إدارة الجودة الشاملة) بمتوسط حسابي مقداره (2.78)، وانحراف معياري مقداره

(1.04)، الفقرة (تعمل الإدارة العليا للهيئة على تعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (2.81)، وانحراف معياري مقداره (1.1).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ يتمثل بأن الإدارة العليا لهيئة التقاعد تلتزم بتخصيص الموارد اللازمة لتحسين جودة خدماتها، تؤكد الخطة الاستراتيجية للهيئة على تجويد خدماتها المتنوعة.

ثانياً: مدى توفر التحسين الشامل والمستمر في هيئة التقاعد الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحسين الشامل والمستمر:

الجدول رقم (19): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التحسين الشامل والمستمر.

الرقم	مدى توفر التحسين الشامل والمستمر في هيئة التقاعد الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11.	توائم الهيئة خططها مع التطورات في البيئة الخارجية.	3.18	1.00	متوسطة
12.	توائم الهيئة خططها مع تطورات البيئة الداخلية.	3.12	0.88	متوسطة
13.	تعمل الهيئة على تحديث أنظمتها بما يتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية بشكل مستمر.	3.07	1.10	متوسطة
14.	يتوفر في الهيئة منظومة قياس وتقويم يتم تحديثها كلما استدعت الحاجة لذلك.	2.71	0.93	متوسطة
15.	يتم تشكيل لجان عمل لتحسين أساليب العمل في الهيئة بشكل مستمر.	2.66	1.08	متوسطة
16.	توفر الهيئة نظم لتدريب الموظفين بما يتناسب مع	2.30	1.13	منخفضة

			أهداف التحسين المستمر.
متوسطة	0.88	2.84	الدرجة الكلية.

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر التحسين الشامل والمستمر في هيئة التقاعد الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.84)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.88)، مما يدل على أن درجة مدى توفر التحسين الشامل والمستمر في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

وهذه النتيجة توافقت مع دراسة (العالم، 2020)؛ التي طبقت على جامعة فلسطين التقنية خضوري، ومع دراسة (بدر والمدهون، 2017)؛ التي طبقت على المؤسسات الأهلية والأجنبية في قطاع غزة، إلا أنها تعارضت مع دراسة (السيد وموسى، 2017)؛ التي طبقت على شركة كهرباء محافظة بيشة؛ التي خلصت إلى درجة عالية، وتعارضت مع دراسة (عابد، 2017)؛ التي طبقت على مراكز الإرشاد الزراعي، وهي دراسة من جامعة بنها وخلصت إلى نتيجة منخفضة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توائم الهيئة خطتها مع التطورات في البيئة الخارجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.18)، وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة (توائم الهيئة خطتها مع تطورات البيئة الداخلية) بمتوسط حسابي مقداره (3.12)، وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (تعمل الهيئة على تحديث أنظمتها بما يتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية بشكل مستمر) بمتوسط حسابي مقداره (3.07)، وانحراف معياري مقداره (1.1).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (توفر الهيئة نظم لتدريب الموظفين بما يتناسب مع أهداف التحسين المستمر) بمتوسط حسابي مقداره (2.3)، وانحراف معياري مقداره (1.13)، الفقرة (يتم تشكيل لجان عمل لتحسين أساليب العمل في الهيئة بشكل مستمر) بمتوسط حسابي مقداره (2.66)، وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (يتوفر في الهيئة منظومة قياس وتقويم

يتم تحديثها كلما استدعت الحاجة لذلك) بمتوسط حسابي مقداره (2.71)، وانحراف معياري مقداره (0.93).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المنخفضة، يمكن رفض ما يلي: تُشكّل لجان عمل لتحسين أساليب العمل في الهيئة بشكل مستمر، توفر الهيئة نظم لتدريب الموظفين، بما يتناسب مع أهداف التحسين المستمر.

ثالثاً: مدى توفر المشاركة الفاعلة للموظفين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المشاركة الفاعلة للموظفين:

الجدول رقم (20): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المشاركة الفاعلة للموظفين.

الرقم	مدى توفر المشاركة الفاعلة للموظفين في هيئة التقاعد الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17.	تتم معالجة مشكلات العمل في الهيئة ضمن المستوى الإداري نفسه، دون إحالتها إلى مستوى أعلى.	2.93	1.05	متوسطة
18.	نظام التواصل في الهيئة فعال بما يكفي لضمان صناعة القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.	2.86	1.08	متوسطة
19.	غالباً ما تأخذ الإدارة بالاقتراحات التي يقدمها الموظفون لضمان الإنجاز الناجح للعمل.	2.71	0.99	متوسطة
20.	يتم تقدير الإنجازات أو الاقتراحات التي أقدمها ويقدمها الموظفون.	2.70	0.99	متوسطة
21.	يتم إشراك الموظفين في صناعة القرارات التي تتعلق بالعمل الذي يقومون به.	2.61	1.12	متوسطة

منخفضة	1.11	2.42	نظام المكافآت والحوافز في الهيئة مرتبط بإنجاز الموظفين.	22.
منخفضة	1.06	2.40	يتم تطوير برامج تدريب خاصة بالعمل الذي يقوم به الموظفون بعد الأخذ بالأفكار/ الآراء/ المقترحة التي يطرحونها بخصوص التدريب.	23.
متوسطة	0.87	2.66	الدرجة الكلية.	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة؛ التي تقيس مدى توفر المشاركة الفاعلة للموظفين في هيئة التقاعد الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.66)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.87)، مما يدل على أن درجة مدى توفر المشاركة الفاعلة للموظفين في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (جرار، 2017)؛ التي طبقت على وزارة الاقتصاد الفلسطيني، كما تتوافق مع دراسة (العالم، 2020)؛ التي طبقت على جامعة فلسطين التقنية خضوري، إلا أنها تعارضت مع دراسة (السيد وموسى، 2017)؛ التي طبقت على شركة كهرباء محافظة بيشة، وخلصت إلى نتيجة عالٍ جداً أو موافق بشدة، وكما تعارضت مع دراسة (بدر والمدهون، 2017)؛ التي طبقت على المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة، التي خلصت إلى نتيجة منخفضة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، فقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تتم معالجة مشكلات العمل في الهيئة ضمن المستوى الإداري نفسه، دون إحالتها إلى مستوى أعلى) بمتوسط حسابي مقداره (2.93)، وانحراف معياري مقداره (1.05)، الفقرة (نظام التواصل في الهيئة فعال بما يكفي لضمان صناعة القرارات الصحيحة في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي مقداره (2.86)، وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (غالبا ما تأخذ الإدارة

بالاقتراحات التي يقدمها الموظفون لضمان الإنجاز الناجح للعمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.71)، وانحراف معياري مقداره (0.99).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم تطوير برامج تدريب خاصة بالعمل الذي يقوم به الموظفون بعد الأخذ بالأفكار/ الآراء/ المقترحات التي يطرحونها بخصوص التدريب) بمتوسط حسابي مقداره (2.4)، وانحراف معياري مقداره (1.06)، الفقرة (نظام المكافآت والحوافز في الهيئة مرتبطا بإنجاز الموظفين) بمتوسط حسابي مقداره (2.42)، وانحراف معياري مقداره (1.11)، الفقرة (يتم إشراك الموظفين في صناعة القرارات التي تتعلق بالعمل الذي يقومون به) بمتوسط حسابي مقداره (2.61)، وانحراف معياري مقداره (1.12)، الفقرة (يتم تقدير الإنجازات أو الاقتراحات التي أقدمها ويقدمها الموظفون) بمتوسط حسابي مقداره (2.7)، وانحراف معياري مقداره (0.99).

رابعاً: مدى توفر التركيز على المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التركيز على المستفيدين:

الجدول رقم (21): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التركيز على المستفيدين.

الرقم	مدى توفر التركيز على المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
24.	تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بأقصى سرعة ممكنة.	3.71	1.03	مرتفعة
25.	تقوم الهيئة بحماية مصالح المستفيدين في حدود صلاحياتها.	3.50	1.02	مرتفعة
26.	يتوفر في الهيئة نظام متكامل لكيفية تقديم الخدمة للمستفيدين.	3.45	1.02	مرتفعة
27.	تحرص الهيئة على وضع معايير محددة لجميع مدخلاتها.	3.13	0.99	متوسطة

متوسطة	1.06	3.11	تقوم الهيئة بمتابعة الشكاوى المقدمة من المستفيدين بما يناسب طبيعة كل شكوى.	28.
متوسطة	1.10	3.04	تقيس الهيئة مستوى رضى المستفيدين عن خدماتها.	29.
متوسطة	1.02	2.87	تتقبل الهيئة اقتراحات المستفيدين لتحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم.	30.
متوسطة	1.20	2.81	تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين إلكترونياً.	31.
منخفضة	1.04	2.52	تعمل الهيئة على تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال مع المستفيدين.	32.
متوسطة	0.86	3.13	الدرجة الكلية.	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مدى توفر التركيز على المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثون كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.13)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.86)، مما يدل على أن درجة مدى توفر التركيز على المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

وتوافقت هذه النتيجة مع دراسة (جرار، 2017)؛ التي طبقت على وزارة الاقتصاد الفلسطيني، ومع دراسة (Pambreni and others، 2019)؛ التي طبقت على قطاع الخدمات في ماليزيا، وقد تعارضت مع دراسة (عابد، 2017)؛ التي طبقت على مراكز الإرشاد الزراعي التي خلصت إلى نتيجة منخفضة، كما تعارضت مع دراسة (بدر والمدهون، 2017)؛ التي طبقت على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، والتي خلصت إلى نتيجة مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً، حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بأقصى سرعة ممكنة) بمتوسط حسابي مقداره (3.71)، وانحراف معياري مقداره (1.03)، الفقرة (تقوم الهيئة بحماية مصالح المستفيدين في حدود صلاحياتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.5)، وانحراف معياري مقداره

(1.02)، الفقرة (يتوفر في الهيئة نظام متكامل لكيفية تقديم الخدمة للمستفيدين) بمتوسط حسابي مقداره (3.45)، وانحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (تحرص الهيئة على وضع معايير محددة لجميع مدخلاتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.13)، وانحراف معياري مقداره (0.99).
 في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تعمل الهيئة على تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال مع المستفيدين) بمتوسط حسابي مقداره (2.52)، وانحراف معياري مقداره (1.04)، الفقرة (تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين إلكترونياً) بمتوسط حسابي مقداره (2.81)، وانحراف معياري مقداره (1.2)، الفقرة (تتقبل الهيئة اقتراحات المستفيدين لتحسين جودة الخدمات المقدمة اليهم) بمتوسط حسابي مقداره (2.87)، وانحراف معياري مقداره (1.02)، الفقرة (تقيس الهيئة مستوى رضى المستفيدين عن خدماتها) بمتوسط حسابي مقداره (3.04)، وانحراف معياري مقداره (1.1).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: مدى توفر التركيز على المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ يتمثل بأن الهيئة تحرص على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بأقصى سرعة ممكنة، تقوم الهيئة بحماية مصالح المستفيدين في حدود صلاحياتها، يتوفر في الهيئة نظام متكامل لكيفية تقديم الخدمة للمستفيدين.
 لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المنخفضة، يمكن رفض ما يلي: تعمل الهيئة على تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال مع المستفيدين.

خامساً: مدى توفر العلاقة مع أصحاب المصالح في هيئة التقاعد الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العلاقة مع

أصحاب المصالح:

الجدول رقم (22): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العلاقة مع أصحاب

المصالح.

الرقم	مدى توفر العلاقة مع أصحاب المصالح في هيئة التقاعد الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
33	توفق الإدارة بين احتياجات الهيئة واحتياجات أصحاب المصالح.	3.37	0.94	متوسطة

متوسطة	0.89	3.31	تراعي الهيئة الاحتياجات الخاصة للفئات التي تتعامل معها من أصحاب المصالح.	34.
متوسطة	0.94	3.24	تقيم الهيئة علاقاتها مع أصحاب المصالح من أجل تحقيق منافع مشتركة.	35.
متوسطة	0.90	3.18	تضع الهيئة معايير محددة تحكم تعاملاتها مع أصحاب المصالح.	36.
متوسطة	0.96	3.17	تنتهج الإدارة أسلوب التفاوض الفعال في تعاملاتها مع أصحاب المصالح.	37.
متوسطة	0.96	2.97	تشرك الهيئة أصحاب المصالح في التحديات التي تواجهها.	38.
متوسطة	1.00	2.95	تشرك الهيئة أصحاب المصالح في مراحل التطوير كافة.	39.
متوسطة	0.80	3.17	الدرجة الكلية.	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، التي تقيس مدى توفر العلاقة مع أصحاب المصالح في هيئة التقاعد الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.17)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.8)، مما يدل على أن درجة مدى توفر العلاقة مع أصحاب المصالح في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة (عطية وقريط، 2020) والتي طبقت على جامعة مصراته. ورتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توفق الإدارة بين احتياجات الهيئة واحتياجات أصحاب المصالح) بمتوسط حسابي مقداره (3.37)، وانحراف معياري مقداره (0.94)، الفقرة (تراعي الهيئة الاحتياجات الخاصة للفئات التي تتعامل معها من أصحاب المصالح) بمتوسط حسابي مقداره (3.31)،

وانحراف معياري مقداره (0.89)، الفقرة (تقيم الهيئة علاقاتها مع أصحاب المصالح من أجل تحقيق منافع مشتركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.24)، وانحراف معياري مقداره (0.94).
 في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تشرك الهيئة أصحاب المصالح في مراحل التطوير كافة) بمتوسط حسابي مقداره (2.95)، وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة (تشرك الهيئة أصحاب المصالح في التحديات التي تواجهها) بمتوسط حسابي مقداره (2.97)، وانحراف معياري مقداره (0.96)، الفقرة (تنتهج الإدارة أسلوب التفاوض الفعال في تعاملاتها مع أصحاب المصالح) بمتوسط حسابي مقداره (3.17)، وانحراف معياري مقداره (0.96)، الفقرة (تضع الهيئة معايير محددة تحكم تعاملاتها مع أصحاب المصالح) بمتوسط حسابي مقداره (3.18)، وانحراف معياري مقداره (0.9).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية:
 مدى توفر العلاقة مع أصحاب المصالح في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ يتمثل بأن الإدارة توفّر بين احتياجات الهيئة واحتياجات أصحاب المصالح، تراعي الهيئة الاحتياجات الخاصة للفئات التي تتعامل معها من أصحاب المصالح.

2.4 السؤال الرئيس الثاني: ما هو واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية:

الجدول رقم (23): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة

بواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية.

المحور	الوسط الحسابي	الانحرا ف المعيار ي	المستوى
بعد التعلم والنمو.	2.74	0.89	متوسطة
بعد العمليات الداخلية.	3.15	0.91	متوسطة

متوسطة	0.82	3.37	البعد المالي.
متوسطة	0.81	3.14	بعد المستفيدين.
متوسطة	0.79	3.10	الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي.

يتضح من الجدول السابق بأن الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.10)، وانحراف معياري (0.79). كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة البعد المالي بوسط حسابي مقداره (3.37)، وهي متوسطة تقترب من المرتفعة، يليها درجة بعد العمليات الداخلية بوسط حسابي مقداره (3.15)، وهي متوسطة، يليها درجة بعد المستفيدين بوسط حسابي مقداره (3.14)، وهي متوسطة أيضاً، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة بعد التعلم والنمو بوسط حسابي مقداره (2.74)، وهي متوسطة. وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة، حسب كل محور من محاور واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية:

أولاً: واقع بعد التعلم والنمو في هيئة التقاعد الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم والنمو:

الجدول رقم (24): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التعلم والنمو.

الرقم	واقع بعد التعلم والنمو في هيئة التقاعد الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
40.	يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء.	3.33	0.97	متوسطة

متوسطة	0.93	2.71	تستخدم الهيئة مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى الموظفين (الابتكار، التعليم، التدريب).	41.
متوسطة	1.07	2.71	تتوفر في الهيئة أسس لتقييم أداء الموظفين تعتمد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية.	42.
متوسطة	1.12	2.71	تهتم الهيئة بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية.	43.
متوسطة	1.15	2.65	تعمل الهيئة على توفير البيئة الملائمة للإبداع.	44.
متوسطة	1.19	2.63	تهتم الإدارة بالموظفين الأكفاء وذوي القدرات العالية.	45.
منخفضة	1.08	2.45	تهتم الهيئة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم، بما يتلاءم مع طبيعة العمل.	46.
متوسطة	0.89	2.74	الدرجة الكلية.	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، التي تقيس واقع بعد التعلم والنمو في هيئة التقاعد الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات الباحثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.74)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.89)، مما يدل على أن درجة واقع بعد التعلم والنمو في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء) بمتوسط حسابي مقداره (3.33)، وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (تستخدم الهيئة مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى الموظفين (الابتكار، التعليم، التدريب) بمتوسط حسابي مقداره (2.71)، وانحراف معياري مقداره (0.93)، الفقرة (تتوفر في الهيئة أسس لتقييم أداء الموظفين

تعتمد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية) بمتوسط حسابي مقداره (2.71)، وانحراف معياري مقداره (1.07).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تهتم الهيئة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم، بما يتلاءم مع طبيعة العمل) بمتوسط حسابي مقداره (2.45)، وانحراف معياري مقداره (1.08)، الفقرة (تهتم الإدارة بالموظفين الأكفاء وذوي القدرات العالية) بمتوسط حسابي مقداره (2.63)، وانحراف معياري مقداره (1.19)، الفقرة (تعمل الهيئة على توفير البيئة الملائمة للإبداع) بمتوسط حسابي مقداره (2.65)، وانحراف معياري مقداره (1.15)، الفقرة (تهتم الهيئة بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية) بمتوسط حسابي مقداره (2.71)، وانحراف معياري مقداره (1.12).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع بعد التعلم والنمو في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ يتمثل بأن الموظفين يتمتعون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء.

لكن من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم المنخفضة، يمكن رفض ما يلي: تعمل الهيئة على توفير البيئة الملائمة للإبداع، تهتم الإدارة بالموظفين الأكفاء وذوي القدرات العالية، تهتم الهيئة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم، بما يتلاءم مع طبيعة العمل.

ثانياً: واقع العمليات الداخلية في هيئة التقاعد الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية:

الجدول رقم (25): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات العمليات الداخلية.

الانحراف ف المعيار ي	الوسط الحسابي	واقع العمليات الداخلية في هيئة التقاعد الفلسطينية	الرقم
متوسطة	1.14	3.29	47. تقوم الهيئة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.
متوسطة	1.04	3.19	48. تهتم الهيئة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بسلاسة ومرونة.
متوسطة	1.03	3.17	49. تتمتع العمليات الداخلية بالهيئة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.
متوسطة	1.06	3.15	50. تعمل الهيئة باستمرار على تحسين جودة العمليات الإنتاجية.
متوسطة	0.96	3.13	51. تعمل الهيئة على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية (إنتاج الخدمة وهدر الوقت).
متوسطة	0.98	3.12	52. يركّز بعد العمليات الداخلية على تميّز الهيئة، وتحقيق القيمة التي يتوقعها المستفيدون بكفاءة.
متوسطة	0.99	3.00	53. يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الاطلاع على سير العمل بالهيئة (الجودة، الزمن، التكلفة، الإنتاجية ...).
متوسطة	0.91	3.15	الدرجة الكلية.

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة؛ التي تقيس واقع العمليات الداخلية في هيئة التقاعد الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثون كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.15)، والانحراف المعياري الكلي

مقداره (0.91)، مما يدل على أن درجة واقع العمليات الداخلية في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تقوم الهيئة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة) بمتوسط حسابي مقداره (3.29)، وانحراف معياري مقداره (1.14)، الفقرة (تهتم الهيئة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بسلاسة ومرونة) بمتوسط حسابي مقداره (3.19)، وانحراف معياري مقداره (1.04)، الفقرة (تتمتع العمليات الداخلية بالهيئة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة) بمتوسط حسابي مقداره (3.17)، وانحراف معياري مقداره (1.03).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الاطلاع على سير العمل بالهيئة (الجودة، الزمن، التكلفة، الإنتاجية...)) بمتوسط حسابي مقداره (3)، وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (يركز بعد العمليات الداخلية على تميز الهيئة وتحقيق القيمة التي يتوقعها المستفيدون بكفاءة) بمتوسط حسابي مقداره (3.12)، وانحراف معياري مقداره (0.98)، الفقرة (تعمل الهيئة على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية (إنتاج الخدمة وهدر الوقت)) بمتوسط حسابي مقداره (3.13)، وانحراف معياري مقداره (0.96)، الفقرة (تعمل الهيئة باستمرار على تحسين جودة العمليات الإنتاجية) بمتوسط حسابي مقداره (3.15)، وانحراف معياري مقداره (1.06).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع العمليات الداخلية في هيئة التقاعد الفلسطينية تتمثل بأنه تقوم الهيئة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.

ثالثاً: واقع البعد المالي في هيئة التقاعد الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي:

الجدول رقم (26): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد المالي.

الرقم	واقع البعد المالي في هيئة التقاعد الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
54.	تعمل الهيئة على استثمار اشتراكات المشتركين بشكل فعّال.	3.50	0.99	مرتفعة
55.	تعمل الهيئة بشكل مستمر على استثمار أموالها بكفاءة عالية.	3.49	0.97	مرتفعة
56.	تأخذ الهيئة بالمؤشرات المالية عند التخطيط ووضع الأهداف الخاصة بها.	3.45	0.96	مرتفعة
57.	يتم استغلال الموارد المتاحة بآليات تمكن من الاستمرارية في تقديم الخدمات.	3.40	0.95	مرتفعة
58.	توجد لدى الهيئة مؤشرات محددة لقياس الأداء المالي بشكل دوري.	3.34	0.96	متوسطة
59.	تعمل إدارة الهيئة على توسيع دائرة شمول المشتركين عبر تقديم خدمات أكثر تطوراً للمستفيدين.	3.33	1.01	متوسطة
60.	تمتلك الهيئة مصادر إيرادات كافية لتسديد الالتزامات.	3.08	1.01	متوسطة
	الدرجة الكلية.	3.37	0.82	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات

أداة الدراسة؛ التي تقيس واقع البعد المالي في هيئة التقاعد الفلسطينية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.37)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.82)، مما يدل على أن درجة واقع البعد المالي في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تعمل الهيئة على استثمار اشتراكات المشتركين بشكل فعّال) بمتوسط حسابي مقداره (3.5)، وانحراف معياري مقداره (0.99)، الفقرة (تعمل الهيئة بشكل مستمر على استثمار أموالها بكفاءة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (3.49)، وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (تأخذ الهيئة بالمؤشرات المالية عند التخطيط ووضع الأهداف الخاصة بها) بمتوسط حسابي مقداره (3.45)، وانحراف معياري مقداره (0.96).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تمتلك الهيئة مصادر إيرادات كافية لتسديد الالتزامات) بمتوسط حسابي مقداره (3.08)، وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (تعمل إدارة الهيئة على توسيع دائرة شمول المشتركين عبر تقديم خدمات أكثر تطوراً للمستفيدين) بمتوسط حسابي مقداره (3.33)، وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (توجد لدى الهيئة مؤشرات محددة لقياس الأداء المالي بشكل دوري) بمتوسط حسابي مقداره (3.34)، وانحراف معياري مقداره (0.96)، الفقرة (يتم استغلال الموارد المتاحة بآليات تمكن من الاستمرارية في تقديم الخدمات) بمتوسط حسابي مقداره (3.4)، وانحراف معياري مقداره (0.95).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع البعد المالي في هيئة التقاعد الفلسطينية تتمثل بأنه تعمل الهيئة على استثمار اشتراكات المشتركين بشكل فعّال، تعمل الهيئة بشكل مستمر على استثمار أموالها بكفاءة عالية، تأخذ الهيئة بالمؤشرات المالية عند التخطيط ووضع الأهداف الخاصة بها، تُستغل الموارد المتاحة بآليات تمكن من الاستمرارية في تقديم الخدمات، توجد لدى الهيئة مؤشرات محددة لقياس الأداء المالي بشكل دوري، تعمل إدارة الهيئة على توسيع دائرة شمول المشتركين عبر تقديم خدمات أكثر تطوراً للمستفيدين.

رابعاً: واقع بعد المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المستفيدين:

الجدول رقم (27): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المستفيدين.

الرقم	واقع بعد المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
61.	توفر الهيئة خدماتها للمستفيدين في الوقت المناسب.	3.51	0.90	مرتفعة
62.	تراعي الهيئة متطلبات المستفيدين المتجددة باستمرار.	3.26	0.87	متوسطة
63.	تعمل الهيئة على تحسينات مستمرة لضمان التميز في تقديم الخدمات للمستفيدين.	3.20	0.93	متوسطة
64.	يستطيع المستفيدون تقديم المقترحات لحل الإشكاليات حول الخدمات المقدمة لهم ضمن سرعة استجابة عالية.	3.08	0.95	متوسطة
65.	تعمل الهيئة على متابعة المستفيدين ما بعد تقديم الخدمة.	3.07	1.00	متوسطة
66.	تستخدم الهيئة مقاييس متنوعة لجمع معلومات حول مستوى الأداء المتحقق.	2.98	0.97	متوسطة
67.	تستخدم الهيئة مقاييس متنوعة لمعرفة مستوى رضى المستفيدين.	2.87	1.01	متوسطة
	الدرجة الكلية.	3.14	0.81	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع بعد المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.14)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.81)؛ مما يدل على أن درجة واقع بعد المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

ورببت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توفر الهيئة خدماتها للمستفيدين في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي مقداره (3.51)، وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (تراعي الهيئة متطلبات المستفيدين المتجددة باستمرار) بمتوسط حسابي مقداره (3.26)، وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (تعمل الهيئة على تحسينات مستمرة لضمان التميز في تقديم الخدمات للمستفيدين) بمتوسط حسابي مقداره (3.2)، وانحراف معياري مقداره (0.93).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تستخدم الهيئة مقاييس متنوعة لمعرفة مستوى رضى المستفيدين) بمتوسط حسابي مقداره (2.87)، وانحراف معياري مقداره (1.01)، الفقرة (تستخدم الهيئة مقاييس متنوعة لجمع معلومات حول مستوى الأداء المتحقق) بمتوسط حسابي مقداره (2.98)، وانحراف معياري مقداره (0.97)، الفقرة (تعمل الهيئة على متابعة المستفيدين ما بعد تقديم الخدمة) بمتوسط حسابي مقداره (3.07)، وانحراف معياري مقداره (1)، الفقرة (يستطيع المستفيدون تقديم المقترحات لحل الإشكاليات حول الخدمات المقدمة لهم ضمن سرعة استجابة عالية) بمتوسط حسابي مقداره (3.08)، وانحراف معياري مقداره (0.95).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات التالية: واقع بعد المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية يتمثل بأن الهيئة توفر خدماتها للمستفيدين في الوقت المناسب.

3.4 السؤال الرئيس الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، أُجِدت مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون، والتي توضح العلاقة بين محاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبعاد واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية، والجدول التالي يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

الجدول رقم (28): مصفوفة معامل الارتباط بيرسون بين محاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبعاد واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية.

الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي	بعد المستفيدين	البعد المالي	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم والنمو	المقياس الإحصائي	المحور
0.833	0.740	0.681	0.803	0.829	معامل الارتباط بيرسون	التزام الإدارة العليا
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.827	0.740	0.679	0.795	0.816	معامل الارتباط بيرسون	التحسين الشامل والمستمر
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.810	0.720	0.617	0.777	0.851	معامل الارتباط بيرسون	المشاركة الفاعلة للموظفين
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.896	0.858	0.772	0.851	0.811	معامل الارتباط بيرسون	التركيز على المستفيدين
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.833	0.782	0.779	0.786	0.717	معامل الارتباط بيرسون	العلاقة مع أصحاب المصالح
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
0.924	0.846	0.775	0.884	0.887	معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	

يتضح من مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون وجود علاقات موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى 0.05 (مستويات الدلالة جميعها أقل من مستوى 0.05)، بين جميع محاور مقومات تطبيق

إدارة الجودة الشاملة وأبعاد واقع الأداء المؤسسي، حيث تبين بأن معاملات الارتباط بيرسون جميعها ذات إشارة موجبة، وذات مستويات على الأغلب مرتفعة (أعلى من 0.7).

ومن نتائج الجدول السابق؛ يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى 0.05، بين التزام الإدارة العليا وبين كل من الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي وجميع أبعادها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون ما بين (0.681-0.833)؛ وهي تتراوح بين المتوسطة إلى المرتفعة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05. ويستنتج بأن زيادة التزام الإدارة العليا يؤدي إلى زيادة تحسين واقع الأداء المؤسسي وجميع أبعاده في هيئة التقاعد الفلسطينية، والعكس صحيح.

كما يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى 0.05، بين التحسين الشامل والمستمر وبين كل من الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي وجميع أبعادها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون ما بين (0.679-0.827)؛ وهي تتراوح بين المتوسطة إلى المرتفعة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05، ويستنتج بأن زيادة التحسين الشامل والمستمر؛ يؤدي إلى زيادة تحسين واقع الأداء المؤسسي وجميع أبعاده في هيئة التقاعد الفلسطينية، والعكس صحيح.

كما يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى 0.05، بين المشاركة الفاعلة للموظفين وبين كل من الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي وجميع أبعادها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون (0.617-0.851)؛ وهي تتراوح بين المتوسطة إلى المرتفعة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05، ويستنتج بأن زيادة المشاركة الفاعلة للموظفين يؤدي إلى زيادة تحسين واقع الأداء المؤسسي وجميع أبعاده في هيئة التقاعد الفلسطينية، والعكس صحيح.

كما يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين التركيز على المستفيدين وبين كل من الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي وجميع أبعادها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون (0.772-0.896)؛ وهي جميعها مرتفعة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05، ويستنتج بأن زيادة التركيز على المستفيدين يؤدي إلى زيادة تحسين واقع الأداء المؤسسي وجميع أبعاده في هيئة التقاعد الفلسطينية، والعكس صحيح.

كما يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى 0.05، بين العلاقة مع أصحاب المصالح وبين كل من الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي وجميع أبعادها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون (0.717-0.833)؛ وهي جميعها مرتفعة، ومستويات الدلالة جميعها

أقل من 0.05، ويستنتج بأن زيادة العلاقة مع أصحاب المصالح يؤدي إلى زيادة تحسين واقع الأداء المؤسسي وجميع أبعاده في هيئة التقاعد الفلسطينية، والعكس صحيح.

وأخيراً؛ يتضح وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى 0.05، بين الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبين كل من الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي وجميع أبعادها، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون (0.775-0.924)؛ وهي جميعها مرتفعة، ومستويات الدلالة جميعها أقل من 0.05، ويستنتج بأن زيادة الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ يؤدي إلى زيادة تحسين واقع الأداء المؤسسي وجميع أبعاده في هيئة التقاعد الفلسطينية، والعكس صحيح.

4.4 السؤال الرئيس الرابع: هل توجد فروق في مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية تعزى لمتغيرات مكان العمل والإدارة التي يعمل بها الموظف والمسمى الوظيفي؟

من أجل الإجابة على هذا السؤال، حُسِبَت الأوساط الحسابية للدرجات الكلية لمحاوَر وأبعاد الدراسة، حسب متغيرات مكان العمل والإدارة التي يعمل بها الموظف والمسمى الوظيفي، ذلك على النحو التالي:

أولاً: الفروق حسب متغير مكان العمل.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية لمحاوَر وأبعاد الدراسة حسب متغير مكان العمل:

الجدول رقم (29): الأوساط الحسابية الكلية لمحاوَر وأبعاد الدراسة حسب متغير مكان العمل.

مكان العمل		المحور أو البعد
غزة	الضفة	
3.15	2.86	التزام الإدارة العليا
3.01	2.69	التحسين الشامل والمستمر
2.91	2.43	المشاركة الفاعلة للموظفين
3.24	3.02	التركيز على المستفيدين
3.25	3.09	العلاقة مع أصحاب المصالح
3.12	2.83	الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

2.89	2.60	بعد التعلم والنمو
3.33	2.98	بعد العمليات الداخلية
3.47	3.28	البعد المالي
3.17	3.11	بعد المستفيدين
3.21	2.99	الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي

من نتائج الجدول السابق يتضح بأنه بشكل عام جميع درجات الأوساط الحسابية لفرع غزة أعلى من فرع الضفة لجميع المحاور والأبعاد. من ناحية أخرى فإنه يمكن القول بأنه توجد فروق تعزى لمكان العمل ولصالح فرع غزة فقط، عند محور المشاركة الفاعلة للموظفين والبعد المالي فقط، في حين؛ إنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل عند باقي محاور وأبعاد الدراسة.

ومن نتائج الجدول السابق وفيما يتعلق بمحور التزام الإدارة العليا؛ تبين بأنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل، حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (2.86)، وهو متوسط، كذلك كان الوسط الحسابي لفرع غزة متوسطاً بمقدار (3.15).

فيما يتعلق بمحور التحسين الشامل والمستمر؛ تبين بأنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل، حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (2.69)، وهو متوسط، كذلك كان الوسط الحسابي لفرع غزة متوسطاً بمقدار (3.01).

فيما يتعلق بمحور المشاركة الفاعلة للموظفين؛ تبين بأنه توجد فروق تعزى لمكان العمل لصالح فرع غزة، حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع غزة (2.91)، وهو متوسط، بينما بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (2.43)، وهو بدرجة منخفضة.

فيما يتعلق بمحور التركيز على المستفيدين؛ تبين بأنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل، حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (3.02)، وهو متوسط، كذلك كان الوسط الحسابي لفرع غزة متوسطاً بمقدار (3.24).

فيما يتعلق بمحور العلاقة مع أصحاب المصالح؛ تبين بأنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (3.09)، وهو متوسط، كذلك كان الوسط الحسابي لفرع غزة متوسطاً بمقدار (3.25).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ تبين بأنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (2.83)، وهو متوسط، كذلك كان الوسط الحسابي لفرع غزة متوسطا بمقدار (3.12).

فيما يتعلق ببعد التعلم والنمو؛ تبين بأنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل، حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (2.6)، وهو متوسط، كذلك كان الوسط الحسابي لفرع غزة متوسطا بمقدار (2.89).

فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية؛ تبين بأنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل، حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (2.98)، وهو متوسط، كذلك كان الوسط الحسابي لفرع غزة متوسطا بمقدار (3.33).

فيما يتعلق بالبعد المالي؛ تبين بأنه توجد فروق تعزى لمكان العمل لصالح فرع غزة، حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع غزة (3.47)، وهو مرتفع، في حين بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (3.28)، وهو بدرجة متوسطة.

فيما يتعلق ببعد المستفيدين؛ تبين بأنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل، حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (3.11)، وهو متوسط، كذلك كان الوسط الحسابي لفرع غزة متوسطا بمقدار (3.17).

وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي؛ تبين بأنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل، حيث بلغ الوسط الحسابي لفرع الضفة (2.99)، وهو متوسط، كذلك كان الوسط الحسابي لفرع غزة متوسطا بمقدار (3.21).

ثانيا: الفروق حسب متغير الإدارة التي يعمل بها الموظف.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير الإدارة

التي يعمل بها الموظف:

الجدول رقم (30): الأوساط الحسابية الكلية لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير الإدارة التي يعمل

بها الموظف.

الإدارة التي يعمل بها الموظف				
شؤون الخدمات المساندة	الاشتراكات وخدمات الجمهور	الفنية	المالية	المحور أو البعد
3.27	2.84	3.01	2.99	التزام الإدارة العليا.
3.12	2.66	2.86	2.84	التحسين الشامل والمستمر.
2.91	2.39	2.80	2.66	المشاركة الفاعلة للموظفين.
3.48	2.93	3.19	3.02	التركيز على المستفيدين.
3.53	3.07	3.17	2.99	العلاقة مع أصحاب المصالح.
3.28	2.79	3.02	2.92	الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3.05	2.60	2.73	2.69	بعد التعلم والنمو.
3.35	3.03	3.18	3.12	بعد العمليات الداخلية.
3.46	3.38	3.38	3.25	البعد المالي.

3.43	3.08	3.09	3.04	بعد المستفيدين.
3.32	3.02	3.10	3.02	الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي.

من نتائج الجدول السابق يتضح بأنه وبشكل عام، جميع درجات الأوساط الحسابية متوسطة ولا توجد فروق حسب الإدارة التي يعمل بها الموظف عند المحاور والأبعاد التالية: التزام الإدارة العليا، التحسين الشامل والمستمر، الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي.

من ناحية أخرى تبين بأنه توجد فروق تعزى للإدارة التي يعمل بها الموظف، عند محور التركيز على المستفيدين لصالح إدارة شؤون الخدمات المساندة، بوسط حسابي مرتفع مقداره (3.48)، مقابل باقي الإدارات المالية والفنية والاشتراكات وخدمات الجمهور، والتي كانت درجات الأوساط الحسابية لها متوسطة.

كما تبين بأنه توجد فروق تعزى للإدارة التي يعمل بها الموظف، عند محور العلاقة مع أصحاب المصالح لصالح إدارة شؤون الخدمات المساندة، بوسط حسابي مرتفع مقداره (3.53)، مقابل باقي الإدارات المالية والفنية والاشتراكات وخدمات الجمهور، والتي كانت درجات الأوساط الحسابية لها متوسطة.

أيضا تبين بأنه توجد فروق تعزى للإدارة التي يعمل بها الموظف، عند البعد المالي لصالح إدارة شؤون الخدمات المساندة، بوسط حسابي مرتفع مقداره (3.46)، مقابل باقي الإدارات المالية والفنية والاشتراكات وخدمات الجمهور، والتي كانت درجات الأوساط الحسابية لها متوسطة.

كذلك تبين بأنه توجد فروق تعزى للإدارة التي يعمل بها الموظف عند بعد المستفيدين، لصالح إدارة شؤون الخدمات المساندة، بوسط حسابي مرتفع مقداره (3.43)، مقابل باقي الإدارات المالية والفنية والاشتراكات وخدمات الجمهور والتي كانت درجات الأوساط الحسابية لها متوسطة.

وأخيرا تبين بأنه توجد فروق تعزى للإدارة التي يعمل بها الموظف، عند محور المشاركة الفاعلة للموظفين لصالح كل من الإدارات المالية والفنية وإدارة شؤون الخدمات المساندة، والتي كانت درجات الوسط الحسابي لها متوسطة، مقابل إدارة الاشتراكات وخدمات الجمهور، والتي كان وسطها الحسابي منخفضا بمقدار (2.39).

ثالثاً: الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي.

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:
الجدول رقم (31): الأوساط الحسابية الكلية لمحاور وأبعاد الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

المسمى الوظيفي						المحور أو البعد
غير ذلك	وكيل مساعد	مدير عام	مدير	رئيس قسم	موظف (إداري/ مالي)	
3.49	3.80	3.13	3.09	2.64	2.91	التزام الإدارة العليا.
3.44	3.56	2.74	2.95	2.44	2.76	التحسين الشامل والمستمر.
3.10	3.62	2.78	2.71	2.43	2.54	المشاركة الفاعلة للموظفين.
3.39	4.11	2.97	3.26	2.67	3.13	التركيز على المستفيدين.
3.34	3.62	3.45	3.23	2.77	3.18	العلاقة مع أصحاب المصالح.
3.36	3.77	3.03	3.06	2.60	2.92	الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة.
2.92	3.62	2.71	2.87	2.30	2.74	بعد التعلم والنمو.
3.53	3.95	3.16	3.24	2.76	3.11	بعد العمليات الداخلية.
3.55	4.05	3.20	3.47	3.08	3.36	البعد المالي.
3.35	3.90	2.86	3.21	2.75	3.20	بعد المستفيدين.
3.34	3.88	2.98	3.20	2.72	3.10	الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي.

من نتائج الجدول السابق يتضح بأنه بشكل عام جميع درجات الأوساط الحسابية لفئة الوكلاء المساعدين مرتفعة عند جميع محاور وأبعاد الدراسة، وهي أعلى من باقي فئات المسمى الوظيفي.

ففيما يتعلق بمحور التزام الإدارة العليا؛ تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (3.8)، وهو مرتفع، كذلك لصالح فئة المسمى الوظيفي (غير ذلك)، بوسط حسابي (3.49)، وهو مرتفع أيضا، في حين؛ كانت باقي الأوساط الحسابية لفئات المسمى الوظيفي متوسطة.

فيما يتعلق بمحور التحسين الشامل والمستمر؛ تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (3.56)، وهو مرتفع، كذلك لصالح فئة المسمى الوظيفي (غير ذلك) بوسط حسابي (3.44)، وهو مرتفع أيضا مقابل فئة رؤساء الأقسام بوسط حسابي (2.44)، وهو منخفض، في حين كانت باقي الأوساط الحسابية لفئات المسمى الوظيفي الأخرى متوسطة.

فيما يتعلق بمحور المشاركة الفاعلة للموظفين؛ تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (3.62)، وهو مرتفع مقابل فئة رؤساء الأقسام بوسط حسابي (2.43)، وهو منخفض، كذلك فئة الموظفين الإداريين/الماليين بوسط حسابي (2.54)، وهو منخفض أيضا، في حين كانت باقي الأوساط الحسابية لفئات المسمى الوظيفي الأخرى متوسطة.

فيما يتعلق بمحور التركيز على المستفيدين؛ تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (4.11) وهو مرتفع مقابل باقي فئات المسمى الوظيفي الأخرى والتي كانت أوساطها الحسابية متوسطة.

فيما يتعلق بمحور العلاقة مع أصحاب المصالح، تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (3.62)، وهو مرتفع، كذلك لصالح فئة المدراء العاميين بوسط حسابي (3.45)، وهو مرتفع أيضا مقابل باقي فئات المسمى الوظيفي الأخرى، والتي كانت أوساطها الحسابية متوسطة.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (3.77)، وهو مرتفع مقابل باقي فئات المسمى الوظيفي الأخرى، التي كانت أوساطها الحسابية متوسطة.

فيما يتعلق ببعد التعلم والنمو؛ تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (3.62)، وهو مرتفع مقابل فئة رؤساء الأقسام بوسط حسابي (2.30)، وهو منخفض، في حين إن باقي فئات المسمى الوظيفي الأخرى كانت أوساطها الحسابية متوسطة.

فيما يتعلق ببعد العمليات الداخلية؛ تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (3.95)، وهو مرتفع، كذلك لصالح فئة المسمى الوظيفي (غير ذلك) بوسط حسابي (3.53)، وهو مرتفع أيضا، في حين كانت باقي الأوساط الحسابية لفئات المسمى الوظيفي متوسطة.

فيما يتعلق بالبعد المالي؛ تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (4.05)، وهو مرتفع، كذلك لصالح فئة المسمى الوظيفي (غير ذلك) بوسط حسابي (3.55)، وهو مرتفع أيضا، كذلك لصالح فئة المدراء بوسط حسابي (3.47)، وهو مرتفع مقابل باقي فئات المسمى الوظيفي، التي كانت أوساطها الحسابية متوسطة.

فيما يتعلق ببعد المستفيدين، تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (3.9)، وهو مرتفع مقابل باقي فئات المسمى الوظيفي الأخرى، التي كانت أوساطها الحسابية متوسطة.

وأخيرا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي؛ تبين بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بوسط حسابي (3.88)، وهو مرتفع، مقابل باقي فئات المسمى الوظيفي الأخرى، التي كانت أوساطها الحسابية متوسطة.

5.4 السؤال الرئيس الخامس: ما هي أهم معيقات تطبيق متطلبات إدارة جودة شاملة في هيئة التقاعد؟

قامت الباحثة بمراجعة الاستبانات، وتفريغها، وتحديد معيقات توافر متطلبات الجودة الشاملة وحلولها، وقامت بترتيبها تنازليا وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (32): المعيقات والحلول

التكرار	المعيقات	الحلول
20	نقص التدريب والتطوير.	إنشاء دائرة للتدريب والتعليم.
16	الأزمة المالية والسياسية المؤثرة على البيئة الخارجية وأصحاب المصالح.	الاهتمام بالموارد البشري وتطويره، وتقوية الأنظمة المالية والاستثمارية.
12	منظومة الاتصال الداخلية والخارجية.	منظومة اتصال أكثر مرونة.
12	منظومة القياس والتقييم.	تصميم منظومة قياس وتقييم عادلة شاملة وممثلة لواقع الهيئة بكافة مناحيها.
9	نظام التحفيز.	تصميم نظام تحفيز أكثر فعالية.
7	النمط والممارسات الإدارية.	تبني النمط الديمقراطي التشاركي.
6	ضعف المشاركة الفاعلة في التخطيط.	تأهيل القادة الإداريين والموظفين على ممارسة فكر الجودة الشاملة.
6	الثقافة التنظيمية والبيئة الداخلية.	نشر ثقافة الجودة الشاملة وإنشاء دائرة جودة شاملة تعمل على تلبية متطلبات الجودة الشاملة.
6	نظام معلومات غير متكامل كونه غير	التفاهم مع أصحاب المصالح على تزويد الهيئة

مرتبط بنظم معلومات أصحاب المصالح.	إلكترونيا بالبيانات التكميلية لنظام معلومات الهيئة.	
2	عدم وضوح معايير العمل.	تصميم نظم قياس وتقييم شاملة وتحديد الإجراءات وتعميمها على الموظفين.
1	الهيكل التنظيمي.	تصميم هيكل تنظيمي أكثر مرونة ويشمل دوائر للتدريب والتعليم، والجودة الشاملة.

الفصل الخامس: النتائج الرئيسية والتوصيات

خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية	1.5
مناقشة السؤال الأول	2.5
مناقشة السؤال الثاني	3.5
مناقشة السؤال الثالث	4.5
مناقشة السؤال الرابع	5.5
مناقشة السؤال الخامس	6.5
التوصيات	7.5

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى؛ دراسة مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المؤسسي في هيئة النقاعد الفلسطينية، توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1.5 خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية:

تلّخص الباحثة نتائج خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية وفق الآتي: أن مجتمع الدراسة ينتمون بمعظمهم إلى فئات عمرية من 25 إلى 45 سنة، حيث يشير الجدول إلى أن 44.5% من المجتمع ينتمون للفئة العمرية من 25-35 و31.9%؛ منهم ينتمون للفئة العمرية من 36-45، ما يعني أن أفراد هذه العينة من فئة الشباب، بالتالي هم أصحاب إنتاجية مرتفعة، ولديهم المزيد من القدرة على العطاء.

بالنسبة لمؤهل المبحوثين يشير الجدول إلى أن 66.4% منهم يحملون شهادة بكالوريوس و21% يحملون شهادات عليا، ما يعني أن المبحوثين على مستوى تعليمي جيد يؤهلهم لدرجة استجابة عالية في الإجابة على فقرات الاستبانة.

بالنسبة لخبرة المبحوثين تبين أن 62.2% منهم تزيد خبرتهم عن 10 سنوات، 38.7% تمتد خبرتهم من 10-20 سنة، و23.5% أعلى من 20 سنة من الخبرة، ما يعني أن درجة استجابتهم للبحث تكون عالية بحكم خبرتهم العالية في العمل.

بالنسبة للمسمى الوظيفي فإننا نجد أن 37.8% منهم موظفين إداريين وماليين، 16.8% منهم رئيس قسم، أي أنهم فئات تتأثر وتؤثر بشكل مباشر بجمهور المستفيدين، كذلك 27.7% منهم مدراء وهم فئة يتأثرون ويؤثرون بشكل مباشر مع جمهور المستفيدين، ومع الفئات الدنيا والعليا في آن واحد، ما يعني أن لديهم آراء مهمة وذات قيمة عالية فيما يتعلق بموضوع البحث، ودرجة استجابتهم على فقرات الاستبانة عالية جدا، أما 9.2% منهم يمثلون غير ذلك، فهم يمثلون فئتين وظيفيتين؛ الأولى موظف كتابي/ فني، والثانية موظف تخصصي وهي وظائف داعمة ومكملة للوظائف الإدارية المذكورة أعلاه.

أما بالنسبة للتخصص العلمي فإن 72.3% منهم تخصصاتهم العلمية متعلقة بالعلوم الإدارية، ما يعني أنهم مؤهلين علميا لفهم فقرات الاستبانة والإجابة عليها من منظور علمي.

كما أنه بالنسبة للإدارة التي تعمل بها فإن إدارة الاشتراكات وخدمات الجمهور التي تتعامل بشكل مباشر مع جمهور المستفيدين؛ تمثل الفئة الأكبر بنسبة وقدرها 31.9%، أما الإدارة الفنية

وهي الإدارة التي تعنى بالعمليات؛ فإنها تمثل نسبة مرتفعة ومقدارها 26.9%، والإدارة المالية التي تتأثر بشكل مباشر من الإدارة العليا، ولديها إحاطة بالوضع المالي للهيئة، فتمثل 21.8%، كما أن إدارة شؤون الخدمات المساندة، والتي تمثل الدعم التقني والفني والإداري للإدارات الأخرى، فتمثل 19.3% منهم.

يتوزع الموظفون حسب مكان العمل إلى 51.3% ضفة، و48% غزة، ما يعني أن 48% من المجتمع يفتقرون إلى ميزة الاتصال المباشر بالإدارة العليا، بالرغم من أن الجميع يتمتعون بمستوى مرتفع من الاتصال مع جمهور المستفيدين.

عامل الجنس ليس عاملاً مؤثراً، حيث إن الدراسة معنية برأي الموظف بشكل عام. تستنتج الباحثة أن مجتمع الدراسة قادر ومؤهل على إجابة فقرات الاستبانة بدرجة عالية من الموثوقية، يعود ذلك كون معظم المبحوثين يحملون شهادات علمية بمجالات الإدارة والعلوم المالية والمحاسبة، الذي هو مجال عمل الهيئة، كما أن معظمهم لديهم خبرة تزيد عن عشر سنوات، ومعظمهم على صلة وتعامل مباشر مع جمهور المستفيدين؛ مما يؤدي إلى اكتسابهم معرفة واسعة فيما يتعلق بنقاط القوة والضعف وآراء المستفيدين.

أسئلة الدراسة:

2.5 السؤال الرئيس الأول: ما مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

تلخص الباحثة نتائج المبحوثين بأن الدرجة الكلية لمدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة.

وبأن أعلى الدرجات هي درجة العلاقة مع أصحاب المصالح وهي متوسطة، يليها درجة التركيز على المستفيدين وهي متوسطة، يليها درجة التزام الإدارة العليا وهي متوسطة، يليها درجة التحسين الشامل والمستمر وهي متوسطة، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة المشاركة الفاعلة للموظفين وهي متوسطة تقترب من المنخفضة.

وحيث إن أعلى الدرجات هي درجة محور أصحاب المصالح، وأدنى درجة لمحور المشاركة الفاعلة للموظفين، يليها التحسين الشامل والمستمر، فإن الباحثة تستنتج أن الفكر الإداري الذي تدار به الهيئة لا يتبنى فكر الجودة الشاملة كمنهج إداري، الذي من أهم أسسه المشاركة الفاعلة

والتحسين المستمر، تعزو الباحثة السبب وراء ذلك؛ بأن فكر الجودة الشاملة فكر جديد على المنظومة الإدارية الفلسطينية، وعليه فإن المنظومة الإدارية ليست على إطلاع كافٍ على فكر وفلسفة الجودة الشاملة، بما يكفي لتتعرف وتؤمن وتتبنى الجودة الشاملة كفلسفة إدارية، وتدير المنظمات وفق أسس ومتطلبات الجودة الشاملة.

ومن خلال إجراء مقارنة على نتائج دراسات أخرى؛ تبين أن نتيجة درجة متوسط لمدى توافر مقومات الجودة الشاملة في هيئة التقاعد، تعد مقبولة بالمقارنة مع الدراسات التي طبقت على منظمات حكومية وأظهرت وجود اتجاهات متوسطة نحو تطبيق الجودة الشاملة مثل دراسة وزارة الاقتصاد، ووجود اتجاهات من منخفض إلى متوسط مثل جامعة فلسطين التقنية خضوري، ولا تعتبر هذه النتيجة جيدة عند مقارنتها بالمنظمات غير الحكومية، مثل: المؤسسات الأهلية الأجنبية، وبنك كاك اليمني، حيث حصلت تلك الدراسات على وسط حسابي عالٍ، وعلى الهيئة بذل المزيد من أجل تحقيق متطلبات الجودة الشاملة لديها بمستوى مرتفع.

أولاً: مدى توفر التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية.

تبين أن درجة مدى توفر التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة. وكانت أعلى نتائج لمحور التزام الإدارة العليا، للعبارات التي تعبر عن التزام الإدارة العليا بتخصيص الموارد اللازمة لتحسين جودة خدماتها، حيث تؤكد الخطة الاستراتيجية للهيئة على تجويد خدماتها المتنوعة، ويعود ذلك برأي الباحثة؛ لرغبة الإدارة العليا لعمل اللازم كي تتجج الهيئة في تنفيذ مهامها، عن طريق تجويد خدمات الهيئة، أما أقل نتائج المحور، هي: التزام الإدارة العليا بتشكيل حلقات جودة فاعلة، والتزامها بتمكين الموظفين، والتزام الإدارة العليا بتأهيل القادة الإداريين على مضامين الجودة، ويعود ذلك لضبابية فكر الجودة الشاملة كنظام إداري وكتقافة تنظيمية لدى الإدارة العليا، ما أدى إلى اتباع أساليب إدارية غير منبثقة من مفهوم الجودة الشاملة في عمليات التجويد.

تستنتج الباحثة أن الإدارة العليا لديها التزام بالتجويد والتطوير؛ من حيث التخطيط وتخصيص الموارد، ولكن ضعف معرفتها بأسس ومتطلبات الجودة الشاملة كفلسفة ونهج إداري، أدى إلى حدوث ضعف في باقي فقرات المحور وفقاً لرأي الباحثين، من حيث نشر ثقافة الجودة، وتأهيل وتدريب القادة الإداريين على مضامين الجودة، وتشكيل لجان الجودة، والتمكين، والتحفيز.

ثانياً: مدى توفر التحسين الشامل والمستمر في هيئة التقاعد الفلسطينية.

تبين أن درجة مدى توفر التحسين الشامل والمستمر في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة. وأن أعلى درجة لهذا المحور كانت العبارة (توائم الهيئة خططها مع التطورات في البيئة الخارجية)، يعود ذلك برأي الباحثة لرغبة الإدارة العليا بالتحسين والتطوير، وأخفض نتيجة كانت لعبارة (توفر الهيئة نظم لتدريب الموظفين بما يتناسب مع أهداف التحسين المستمر)، ومن بعدها عبارة (يتم تشكيل لجان عمل لتحسين أساليب العمل في الهيئة بشكل مستمر)، ويعود ذلك برأي الباحثة إلى ضعف مفهوم الجودة الشاملة ومتطلباتها وأنظمتها لدى القادة الإداريين. تستنتج الباحثة أن هيئة التقاعد قامت بأعمال تجويد عززت من قدرتها على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت نتيجة هذا المحور متوسط، إلا أن هذه الأعمال التحسينية والتطويرية لم ترتق للمستوى الكامل والشامل وفق فلسفة الجودة الشاملة؛ ذلك بسبب ضعف نظم تشكيل اللجان وضعف نظم التدريب، حيث إن اتجاهات المبحوثين تجاه نظم التدريب كانت منخفضة، وتجاه تشكيل اللجان كانت متوسط منخفضة، وعليه فإن الباحثة ترى أن هنالك قاعدة لإيجاد نظام للتحسين المستمر في هيئة التقاعد، إذا ما شكّلت لجان جودة وتوفير نظم تدريب وفق فكر وفلسفة الجودة الشاملة.

ثالثاً: مدى توفر المشاركة الفاعلة للموظفين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

تبين أن درجة مدى توفر المشاركة الفاعلة للموظفين في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة. وأن أعلى درجة لهذا المحور تعود لعبارة (تتم معالجة المشكلات في الهيئة ضمن المستوى الإداري نفسه دون إحالتها إلى مستوى أعلى)، حيث حصلت هذه العبارة على وسط حسابي متوسط، ولكن بدرجة أقل من 3، وذلك يعود للنمط الإداري السائد وبما يتعلق به من نظم تواصل وتحفيز، أما أقل درجة؛ فهي تخص عبارة (يتم تطوير برامج خاصة للعمل الذي يقوم به الموظفون بعد الأخذ بالأفكار/ الآراء/ المقترحات، التي يطرحونها بخصوص التدريب) وقد حصلت على درجة منخفضة، وعبارة (نظام المكافآت و الحوافز في الهيئة مرتبط بإنجاز الموظفين) وقد حصلت على درجة منخفضة، ويعود ذلك برأي الباحثة للفكر الإداري السائد الذي لا ينظر للموظف على أنه شريك ومالك معنوي كما فكر الجودة الشاملة.

تستنتج الباحثة أنّ المشاركة الفعالة للموظفين وإن كانت ضمن المستوى المتوسط؛ إلا أنها في أدنى المستوى المتوسط وقريبة جدا من المستوى المنخفض وفق رأي المبحوثين، حيث عبر المبحوثين عن أنّ المشاركة الفاعلة لا تشمل جميع الموظفين بجميع مستوياتهم الوظيفية، كما أنها بمستوى غير مرتفع للموظفين المشمولين بالمشاركة الفاعلة، ذلك يعود للنمط الإداري الذي ينتهجه القادة الإداريين، وما يتبعه من نظم الاتصال المعتمدة والمعبر عنها في الهيكل التنظيمي المعتمد، كما أنّ ضعف نظم التقييم والتحفيز وفق رأي المبحوثين، تؤثر سلبا على الموظف تجاه قيامه بدور فاعل فيما يتعلق بالمشاركة باقتراحات وآراء تطويرية وتحسينية.

رابعا: مدى توفر التركيز على المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

تبين أنّ درجة مدى توفر التركيز على المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة. وأن أعلى درجة لهذا المحور فهي العبارة: (تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بأقصى سرعة ممكنة)؛ ويعود ذلك للإرادة الجادة لدى الإدارة العليا لتلبية حاجات المستفيدين الذين هم محور عمل الهيئة. أمّا الدرجة الأكثر انخفاضا فهي العبارة (تعمل الهيئة على تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعّال مع المستفيدين) وقد حصلت على درجة منخفضة، ويعود ذلك إلى ضعف منظومة التدريب في الهيئة وفق رأي المبحوثين، وتليها بالدرجة العبارة (تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين إلكترونيا)، ويعود ذلك للضوابط القانونية التي تنظم أعمال الهيئة، ولطبيعة منظومة المعلومات في الهيئة التي يلزمها تغذية من نظم معلومات أصحاب المصالح فيما يتعلق بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات، وهو الأمر الذي لم يُنفذ بشكل كامل وفعّال برأي المبحوثين.

تستنتج الباحثة أنّ الإدارة العليا تعمل بحرص على تقديم الخدمة للمستفيدين بأفضل ما يمكنها من سبل، ولكن هذا الأمر يلزمه تدريب الموظفين على التواصل الفعّال، باعتبار الموظف هو المتعامل المباشر مع المستفيد، وباعتباره مستفيد داخلي، كما يلزم الهيئة الارتقاء بمستوى التركيز على المستفيد عبر اجراء التفاهات والشراكات اللازمة مع أصحاب المصالح و التي من شأنها تمكين الهيئة من تقديم الخدمات الإلكترونية للمستفيدين.

خامسا: مدى توفر العلاقة مع أصحاب المصالح في هيئة التقاعد الفلسطينية.

تبين أن درجة مدى توفر العلاقة مع أصحاب المصالح في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة.

وأن أعلى درجة لهذا المحور هي العبارة (توفق الهيئة بين احتياجات الهيئة واحتياجات أصحاب المصالح)، ذلك يدل على أن الإدارة تعمل على توازن المصالح بينها وبين أصحاب المصالح، أمّا أدنى عبارة فهي العبارة (تشرك الهيئة أصحاب المصالح في مراحل التطوير كافة)، يليها العبارة (تشرك الهيئة أصحاب المصالح في التحديات التي تواجهها)، يعود سبب ضعف المشاركة برأي الباحثة؛ للنمط القيادي والإداري السائد في المنظمات الفلسطينية عموماً.

تستنتج الباحثة حرص الإدارة العليا على تلبية احتياجات الهيئة من منطلق تحقيق الفائدة لجميع الأطراف، بما يصب في مصلحة المستفيد، حيث إنّ التوفيق بين الاحتياجات ومراعاة الاحتياجات الخاصة، يؤدي بالمجمل إلى توسيع شريحة المستفيدين، الأمر الذي يتوافق مع رؤية الهيئة ورسالتها، إلا أن مفهوم التشاركية بين الهيئة وبين أصحاب المصالح في مجالات التطوير بكافة مراحلها ومواجهة التحديات ما زال يحتاج إلى جهد إضافي ومنظم من الإدارة العليا.

3.5 السؤال الرئيس الثاني: ما هو واقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

تبين أن الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة. كما تبين أن أعلى الدرجات هي درجة البعد المالي، وهي متوسطة تقترب من المرتفعة، يليها درجة بعد العمليات الداخلية، وهي متوسطة، يليها درجة بعد المستفيدين، وهي متوسطة، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة بعد التعلم والنمو، وهي متوسطة.

أولاً: واقع بعد التعلم والنمو في هيئة التقاعد الفلسطينية.

تبين أن درجة واقع بعد التعلم والنمو في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة. وأن أعلى درجة لهذا المحور لعبارة (يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء)، ويعود السبب إلى أن الموظفين بمجملهم يحملون شهادات عليا، وفي عمر الشباب، ما يعني قدرة إضافية على المزيد من العطاء، وأدنى درجة لعبارة (تهتم الهيئة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم بما يتلاءم مع طبيعة العمل) وقد حصلت على درجة منخفضة، يليها (تهتم الإدارة

بالموظفين الأكفاء وذوي القدرات العالية) وقد حصلت على درجة متوسطة قريبة من المنخفضة، ويعزى ذلك؛ للنمط الإداري السائد الغير منبثق من فكر الجودة الشاملة.

تستنتج الباحثة أن الهيئة لا توفر متطلبات التعلم والنمو بشكل كافٍ ومقبول وفق رأي المبحوثين، حيث إن مقاييس التعلم والنمو، نظم التقييم، إشراك الموظفين بالمعلومات، توفير بيئة ملائمة للإبداع، الاهتمام بالموظفين الأكفاء وذوي القدرات، جميعها عبارات حصلت على درجات دون 3، والعبارة المتعلقة بتدريب الموظفين جاءت ضمن المستوى المنخفض، وتعدّ هذه النتائج لهذا المحور نتيجة طبيعية ومتناسبة، مع نتائج محور مشاركة الموظفين الفاعلة الذي حصلت جميع عباراته على درجات دون 3.

ثانياً: واقع العمليات الداخلية في هيئة التقاعد الفلسطينية.

كما تبين أن درجة واقع العمليات الداخلية في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة. وأن أعلى درجة لهذا المحور هي لعبارة (نقوم الهيئة على تطوير أدائها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة)"، ويعود ذلك برأي الباحثة؛ إلى رغبة الهيئة في التطوير، وسعيها لتحقيق رؤية الهيئة، وأدنى درجة لعبارة (يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الاطلاع على سير العمل بالهيئة)"، ويعزى ذلك إلى أن نظم القياس والتقييم المعتمدة في الهيئة تم بناءها وفق أنظمة مختلفة عن نظام الجودة الشاملة.

تستنتج الباحثة بأن مجال العمليات الداخلية؛ من المجالات التي أُجريت فيها عمليات تحسين وتطوير، ما ساهم في رفع مستوى التركيز على المستفيد، إلا أن التحسينات التي تمت كونها لم تتم وفق مفاهيم الجودة الشاملة، فإن التحسين لم يشمل كامل محور العمليات، وبشكل خاص نظم قياس أداء العمليات، وعليه فإن هذه المحور يلزمه الشمول في التنفيذ.

ثالثاً: واقع البعد المالي في هيئة التقاعد الفلسطينية.

تبين بأن درجة واقع البعد المالي في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة. وأن أعلى درجة لهذا المحور هي لعبارة (تعمل الهيئة على استثمار اشتراكات المشتركين بشكل فعّال)، ويعود السبب برأي الباحثة؛ إلى أن عمليات التحسين طالت الجانب الاستثماري، والهيئة كانت قد أعلنت ضمن وسائل الإعلام عن عدد من الاستثمارات الهامة والمتنوعة، أما أقل

درجة في هذا المحور فهي لعبارة (تمتلك الهيئة مصادر إيرادات كافية لتسديد الالتزامات)، ويعزى ذلك برأي الباحثة؛ إلى الأزمات المالية والسياسية التي يواجهها العالم بشكل عام وفلسطين بشكل خاص، وتؤثر بدورها على الوضع المالي للهيئة.

تستنتج الباحثة أن الإدارة بذلت مجهودا كبيرا في إدارة الشق المالي، لا سيما في إدارة استثمارات الهيئة، حيث حولت الأنشطة الاستثمارية من أنشطة آمنة إلى أنشطة سلة استثمارية، ما أدى إلى تمكين الهيئة من الإيفاء بالتزاماتها اتجاه المستفيدين في المواعيد المحددة، إلا أن الأزمة المالية والسياسية التي ألمت بالعالم عموما وبالوطن خصوصا، جعل امتلاك الهيئة لمصادر مالية كافية لتسديد الالتزامات أمرا ليس سهلا ومحفوفا بالمصاعب، حيث نتج عنها ضعف قدرة أصحاب المصالح على الإيفاء بالتزاماتهم وفق الاتفاقيات المبرمة مع الهيئة في الأوقات المحددة، الأمر الذي وضع على كاهل الهيئة مسؤولية إضافية تجاه المزيد من النجاح في الاستثمارات وإدارة الأموال وتنويع مصادر الدخل، بما يسمح لها بالاستمرار بالإيفاء بالتزاماتها في الأوقات المناسبة.

رابعا: واقع بعد المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية.

كما تبين بأن درجة واقع بعد المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة. أعلى درجة لهذا المحور لعبارة (توفر الهيئة خدماتها للمستفيدين في الوقت المناسب)، ويعزى ذلك لما قامت به الهيئة من تحسينات في مجال العمليات وفي مجال الاستثمار، أمّا أقل درجة في هذا المحور؛ هي لعبارة (تستخدم الهيئة مقاييس متنوعة لمعرفة رضى المستفيدين)، ويعزى ذلك إلى أن نظم القياس والتقييم في الهيئة صممت على أسس غير أسس الجودة الشاملة، وبخاصة في مجال الرضى للمستفيد الداخلي والخارجي، ما أدى الى وجود نظم القياس وتقييم يلزمها الشمول و المقاييس الكمية الموضوعية، ذلك وفق رأي الباحثين.

تستنتج الباحثة بأن الهيئة تبذل جهدا كبيرا لتلبية حاجات المستفيدين بقدر أعلى من الجودة، إلا أن نظم القياس والتقييم في الهيئة، يلزمها إعادة تصميم وفقا لنظم الجودة الشاملة، لرفع مستوى أنشطة وأعمال الهيئة.

4.5 السؤال الرئيس الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائية بين مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

تبين وجود علاقة ارتباط بين جميع محاور مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأبعاد واقع الأداء المؤسسي، وأن العلاقة موجبة ودالة إحصائية عند مستوى 0.05 (مستويات الدلالة جميعها اقل من 0.05)، وأن جميع معاملات ارتباط بيرسون ذات إشارة موجبة، وذات مستويات على الأغلب مرتفعة، أعلى من (0.7).

وتستنتج الباحثة بأن زيادة الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة تحسين واقع الأداء المؤسسي بجميع أبعاده في هيئة التقاعد الفلسطينية، والعكس صحيح، ما يعني ضرورة تبني الإدارة العليا لنظم الجودة الشاملة وتطبيقها في الهيئة.

5.5 السؤال الرئيس الرابع: هل توجد فروق في مدى توفر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

وواقع الأداء المؤسسي في هيئة التقاعد الفلسطينية تعزى لمتغيرات مكان العمل والإدارة التي يعمل بها الموظف والمسمى الوظيفي؟
أولاً: الفروق حسب متغير مكان العمل.

اتضح بأن جميع درجات الأوساط الحسابية لفرع غزة أعلى من فرع الضفة لجميع المحاور والأبعاد. كما تبين بأنه توجد فروق تعزى لمكان العمل ولصالح فرع غزة فقط، عند محور المشاركة الفاعلة للموظفين والبعد المالي فقط، في حين أنه لا توجد فروق تعزى لمكان العمل عند باقي محاور وأبعاد الدراسة.

تستنتج الباحثة، وبعد عرض النتيجة على بعض قيادات الإدارة العليا والأخذ برأيهم وتفسيرهم للنتيجة؛ أن الفرق بين نتائج فروع الضفة ونتائج فرع غزة تعزى إلى اختلاف الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، التي تجعل موظفي الهيئة في غزة يعايشون ظروفًا أكثر سوءًا في غزة منها في الضفة، جعلتهم ينظرون بتقدير أعلى نحو وظائفهم وأوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية، كما أنهم بسبب إن إدارة الهيئة سابقًا كانت في غزة، فهم على علم أكبر بكيفية إدارة الاستثمارات سابقًا وحاليًا، والنقلة التي حلت بالاستثمارات من كونها استثمارات آمنة، إلى أن أصبحت سلة استثمارات تدار بشكل سمح للهيئة في البقاء والاستمرارية في تسديد التزاماتها للمستفيدين في الوقت المحدد ليومنا هذا، على الرغم من الوضع الاقتصادي السيء الذي تعاني منه

الهيئة خصوصا والوطن عموما، ذلك جعل موظفي الهيئة في غزة يقدرّون الأداء المالي للهيئة بشكل أعلى.

ثانيا: الفروق حسب متغير الإدارة التي يعمل بها الموظف.

اتضح بأن جميع درجات الأوساط الحسابية متوسطة ولا توجد فروق حسب الإدارة التي يعمل بها الموظف عند المحاور والأبعاد التالية: التزام الإدارة العليا، التحسين الشامل والمستمر، الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية، الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي.

تلّخص الباحثة النتيجة بأنه يوجد فروق تعزى للإدارة التي يعمل بها الموظف عند المحاور والأبعاد التالية: (محور التركيز على المستفيدين، محور التركيز على أصحاب المصالح، البعد المالي وبعد المستفيدين)، لصالح إدارة الخدمات المساندة وبوسط حسابي مرتفع مقابل باقي الإدارات بوسط حسابي متوسط.

أمّا فيما يتعلق بمحور المشاركة الفاعلة فإنه توجد فروق تعزى لصالح الإدارة المالية، والفنية، والخدمات المساندة بنتيجة متوسط، مقابل إدارة الاشتراكات وخدمات الجمهور بنتيجة منخفضة.

وتستنتج الباحثة أنّ إجابات إدارة الخدمات المساندة كان مرتفعا، في المحاور والأبعاد المذكورة أعلاه، كان بسبب أن هذه الإدارة تشتمل بشكل أساسي على موظفي نظم المعلومات، والذين بذلوا جهودا كبيرة في السنوات القليلة الماضية من أجل تحسين وتطوير نظم المعلومات، وتمكنوا من تحقيق نقلة نوعية بهذا المجال، وعليه فإنهم يروا أن الهيئة قدمت الكثير من أجل تطوير وتحسين هذه المحاور، لا سيما محور المستفيدين.

أمّا فيما يتعلق بدائرة الاشتراكات وخدمات الجمهور، أنّ متوسط إجاباتهم عن محور المشاركة الفاعلة للموظفين كان منخفضا، فتفسير الباحثة أنّ دائرة خدمات الجمهور هي دائرة حديثة نسبيا، أنشئت منذ سنوات قليلة ماضية، وعليه فإن موظفيها بالمجمل من ذوي الأعمار الأصغر نسبيا في الهيئة، وفترة خدماتهم لا تزيد عن خمس سنوات على الأغلب، مما يجعلهم يشعرون بأنهم بعيدون عن الإدارة العليا، وعن مراكز اتخاذ القرار بشكل أكثر من غيرهم من الموظفين ذوي الخبرات الأعلى والأعمار الأكبر.

ثالثاً: الفروق حسب متغير المسمى الوظيفي.

تلّخص الباحثة النتيجة بأنه توجد فروق لصالح فئة الوكلاء المساعدين بنتيجة (مرتفع) في جميع درجات الأوساط الحسابية، وهي أعلى من باقي فئات المسمى الوظيفي، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج مع تفسير الباحثة لكل نتيجة:

-محور التزام الإدارة العليا: (مرتفع) لصالح الوكلاء المساعدين وغير ذلك، و(متوسط) لدى باقي المسميات الوظيفية، وسبب الفجوة هو الضعف الذي يشوبّ النظم التي تنظم العلاقة بين الإدارة العليا وبين باقي المسميات الوظيفية، من نظم تواصل ومشاركة وقياس، وفق رأي المبحوثين، علماً أنّ مسمى غير ذلك يشمل الوظائف التخصصية والفنية الكتابية، وهي بالمجمل وظائف على صلة مباشرة بالإدارة العليا.

- محور التحسين الشامل والمستمر: (مرتفع) لصالح الوكلاء المساعدين وغير ذلك، و (منخفض) لدى باقي المسميات الوظيفية، وسبب ذلك هو أنّ عمليات التحسين تجري دون تشكيل لجان جودة وتحسين مستمر فعّالة، وفق منهج ومتطلبات الجودة الشاملة، وفق رأي المبحوثين، ما خلق فجوة بين الإدارة العليا وباقي الموظفين في هذا المجال.

-محور المشاركة الفاعلة: وكلاء مساعدون (مرتفع)، رؤساء الأقسام وموظف إداري/ مالي (منخفض)، الباقي (متوسط). ما يعني أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي كلما اقتربت النتيجة من نتائج الوكلاء المساعدون، والعكس صحيح، وتعني أنّ مستوى المشاركة ينخفض وفقاً لانخفاض المستوى الوظيفي، وهذه الفجوة نتاج لطبيعة نظم الاتصالات والثقافة التنظيمية.

-محور التركيز على المستفيد وبعد العمليات الداخلية وبعد المستفيدين، نتيجتها بالنسبة للوكلاء المساعدين (مرتفع)، الباقي (متوسط)، وهذه الفجوة نتاج عملية تحسينية حقيقية حصلت، ولكن بمنهج التجويد وليس الجودة الشاملة والتحسين المستمر والمشاركة الفاعلة.

-محور العلاقة مع أصحاب المصالح ووكلاء مساعدين ومدراء عامين (مرتفع)، الباقي (متوسط)، سبب الفجوة هو ضعف نظم المشاركة والتواصل الداخلية والخارجية، والتي أدت إلى اختلاف الآراء، وفق رأي المبحوثين.

-بعد التعلم والنمو: الوكلاء المساعدون (مرتفع)، رؤساء الأقسام (منخفض)، الباقي (متوسط)، سبب رفض رؤساء الأقسام لهذا البعد برأي الباحثة؛ إنهم من فئة الموظفين الذين لهم

سنوات خدمة على الأغلب تزيد عن خمس سنوات وتقل عن عشر سنوات، وهذه الفئة من أكثر الفئات المهتمة بالتعلم والنمو، في ظل منظومة تدريب وتعليم تميل إلى الضعف وفق رأي المبحوثين.

-البعد المالي: وكلاء مساعدون وغير ذلك ومدراء (مرتفع)، الباقي (متوسط)، هذه الفجوة سببها ضعف نظم الاتصال والمشاركة.

تستنتج الباحثة بأن الفارق في الرأي بين الإدارة العليا وبين باقي المسميات الوظيفية، نتيجة ضعف النظم الواصلة بين الإدارة العليا وباقي الفئات الوظيفية، لا سيما نظم التواصل والمشاركة، وأيضا الثقافة التنظيمية يلزمها توجيه وتطوير باتجاه التشاركية والتعاون.

6.5 السؤال الرئيس الخامس: ما هي أهم معيقات تطبيق متطلبات إدارة جودة شاملة في هيئة التقاعد؟

من نتائج الجدول السابق يتضح أن المعوقات التي حصلت على أعلى تكرار مرتبة تنازليا، هي نقص التدريب والتطوير، الأزمة المالية والسياسية المؤثرة على البيئة الخارجية وأصحاب المصالح، وضعف منظومة الاتصال الداخلية والخارجية، ضعف منظومة القياس والتقييم، ضعف نظام التحفيز، النمط والممارسات الإدارية، وما ينتج عنها من ضعف في المشاركة الفاعلة، وضعف في البيئة التنظيمية الداخلية، وعدم وجود نظام معلومات متكامل مرتبط بنظم معلومات أصحاب المصالح.

وهنا تستنتج الباحثة أن المعوقات المذكورة أعلاه بشكل عام؛ يمكن توزيعها إلى فئتين من المعوقات، الأولى سببها الأزمة السياسية والمالية، والثانية سببها النمط القيادي السائد الغير منبثق من مفاهيم الجودة الشاملة، وعليه فإن تبني فكر وفلسفة الجودة الشاملة والالتزام بتوفير متطلباتها سيكون له دور كبير في علاج تلك المعوقات.

7.5 التوصيات:

- توصي الباحثة الإدارة العليا بتبني فكر وفلسفة الجودة الشاملة، واعتمادها كمنهج وأسلوب إداري لإدارة الهيئة، والعمل على توفير كافة متطلبات الجودة الشاملة في الهيئة وإدارتها وفق فلسفة وفكر الجودة الشاملة؛ لتحسين وتعزيز الأداء المؤسسي في الهيئة.
- المزيد من التزام الإدارة العليا بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة، والمزيد من تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة الإدارية، التي ستعكس إيجاباً على درجة قدرة الهيئة على تقديم خدماتها.
- إيجاد دائرة التدريب والتعليم المستمر في هيئة التقاعد؛ لإكساب الموظفين المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم، وبالتالي تمكين الموظفين.
- على هيئة التقاعد تبني نظام خاص لتطبيق الجودة الشاملة، يتضمن نظاماً للتحسين المستمر والمتواصل في هيئة التقاعد لمواكبة المتغيرات في البيئة المحيطة، وفي احتياجات المستفيدين من خدماتها، مع إيجاد دائرة للجودة الشاملة من أجل تطبيق الجودة الشاملة، وتوفير المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتفعيل وتنظيم عملية التحسين المستمر، وقد قامت الباحثة بتطوير (نظام مقترح للجودة الشاملة).
- تبني هيئة التقاعد نمط قيادي مبني على النمط الديمقراطي التشاركي، ورفع مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، مدعم بنظام اتصال فعال ومرن، للاستفادة من المعارف والمهارات يمتلكونها لتحسين الأداء المؤسسي لهيئة التقاعد.
- العمل على تعزيز وتطوير دائرة الاستثمار؛ لتحسين قدرة الهيئة المالية لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.
- تصميم نظم فاعلة فيما يخص التحفيز والقياس والتقييم لكافة أنواع الأداء والرضا.
- توصي الباحثة الإدارة العليا برفع مستوى المشاركة مع أصحاب المصالح، بما يسهم في تطوير الهيئة وزيادة قدرة الهيئة على مواجهة الأزمات، وبما يحقق نظم معلوماتها الإلكترونية شاملة، مما يمكن الهيئة من تقديم خدمات إلكترونية عالية الجودة.

المراجع العربية

أولاً: الكتب:

- أبو ماضي (2018). بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع. البرنامج الوطني لدار الكتب الفلسطينية. رقم ايداع 2018/1006.
- جودة، محفوظ (2018). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط7. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- الطائي وقداة (2010). " إدارة الجودة الشاملة ". جامعة القدس المفتوحة.
- عباس، علي (2012). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. محكمه علميا. ط2. إثراء للنشر والتوزيع. الاردن.
- العزاوي، محمد (2019). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي. ط1. إثراء للنشر والتوزيع. الاردن.
- نعساني، عبد المحسن (2020). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية. دار جامعة الملك سعود للنشر. الرياض. السعودية.
- الهلالات، صالح (2014). إدارة التميز الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. دار الأوائل للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- رضوان ، محمود (2013) . تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن . المجموعه العربية للتدريب والنشر .

ثانياً: الكتب المترجمة:

- رشدي، هند (2016). إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات للمؤلف د. ديمنج وروبيرت هارمسترونج (ترجمة). [Principles of Total Quality Management] كنوز للنشر والتوزيع. القاهرة، مصر، www.ibtesamh.com/vb
- النبهان، الحارث (2011). ترجمة كتاب الجيب، قياس الأداء. مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال. طبعه عربيه أولى. العبيات للنشر. المملكة العربية السعودية.

- مساعدة، ماجد (2018). السلوك التنظيمي. ط 2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان. المتعال وجودة (2012). إدارة الموارد البشرية للمؤلف جاري ديسلر. (ترجمة) (Human Resourc Management). دار المريخ للنشر. الرياض. السعودية
www.pdfactory.com

ثالثاً: دراسات وأبحاث:

- أبو عامر، أمال (2019). "مؤشرات قياس الأداء الإداري في الجامعات الفلسطينية- دراسة حالة جامعة القدس المفتوحة". المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي. الجامعة اللبنانية الدولية. الجمهورية اللبنانية.
- أبو ماضي، كامل (2015). " قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن". أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة طرابلس، لبنان، <https://www.researchgate.net/publication/332257955>
- أونيس وسناء (2016). "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مطاحن الأوراس". رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
- بدر والمدهون (2017). "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة". Journal of Economics and Business، الجامعة الإسلامية غزة، المجلد 25، العدد 4.
- جرار، زياب (2017). "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع 24.
- الجندي، وآخرون (2018). "دراسة لتأثير سمات التخطيط داخل شركات السياحة العائلية في مصر على أدائها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن". جامعة الفيوم، كلية السياحة والفنادق، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة. المجلد الثاني عشر، العدد 1/1.
- حسين، رامز (2019). "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة - دراسة ميدانية". مدرس بقسم الإدارة العامة المحلية، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات، مجلة البحوث الإدارية، المجلد العاشر، العدد الرابع عشر، الجزء الأول.
- الخفاجي والكوارر (2019). "دور التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة وإعادة هندسة العمليات في تقويم وتحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في مصنع إطارات الديوانية

للمدة (2016-2017). جامعة المثنى. كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 9، العدد 4.

- زهرة وفاطمة (2018). "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع بأدرار". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية شعبة علوم تجارية، قسم تخصص مالية المؤسسة، دراسة غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية.

- السعدي وآخرون (2017). "واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كالك بنك) في الجمهورية اليمنية"، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 16 مجلد 17.

- سهام (2018). "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة -باتنة". أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة ل.م.د في علوم التسيير، دراسة غير منشورة، شعبة تسيير المنظمات. جامعة باتنة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- السيد، وموسى (2017). "قدرات المنظمة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الخدمات بالتطبيق على شركة الكهرباء بمحافظة بيشة". المركز القومي للبحوث غزة. عدد 1. مجلد 1.

- عابد، لمياء (2017). "بناء مقاييس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ومقياس لتقنين مراحل إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي". J. Agric. Economic. and Social Sci., Mansoura Univ., Vol. 8 (12): 931- 939, 2017

- العالم، رنده (2020). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع 43.

- عطية وقزيط (2020). "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة: جامعة مصراته". المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة مصراته، ليبيا، المجلد الأول، العدد الخامس عشر.

- القرالة، علاء (2018)، "أثر فاعلية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة وزارة العدل في الأردن". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 6، المجلد 2.
- كامل، راضي (2018)، "تقويم الأداء المؤسسي لكليات التربية بمحافظات صعيد مصر في ضوء أسلوب حلقات الجودة". كلية التربية جامعة أسوان. المجلة التربوية، العدد 53، 1678-2649، يوليو.
- الكبيجي والشعرواي (2020). "إمكانية التكامل بين منهج سيجما ستة "Sigma Six" وبطاقة الأداء المتوازن "BSC" في الشركات الصناعية المساهمة العامة الفلسطينية". جامعة عمان الأهلية، عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مج 23، ع1.
- المدهون ومنى والبطينجي (2013). "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الازمات". معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مسعودة، شريفي (2018). "الكايزن اليابانية كمدخل جودة الحياة الوظيفية: كيف أصبحت تويوتا والشركات اليابانية بيئات عمل جذابه؟". الملتقى الدولي السادس "تموذج التنمية الجديد وجودة الحياة". جامعة طاهري محمد بشار. at: <https://www.researchgate.net/publication/333093248>
- مهدي (2020). "مدى توظيف معايير الجودة الشاملة في دورات إعداد وتدريب معلمي اللغة العربية ومعلماتها في طرائق التدريس لمديريات التربية". جامعة بغداد - كلية الآداب. مجلة الآداب. ملحق العدد 133.

رابعا: قوانين ومواقع الكترونية:

- الحلاق (2020). القيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية، كتاب إلكتروني [/https://pedia.svuonline.org](https://pedia.svuonline.org)
- "قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005". جريدة الوقائع الفلسطينية، العدد 55، يونيو 2005.
- الوقائع الفلسطينية، العدد الخامس والخمسون، يونيو 2005م. https://maqam.najah.edu/media/uploads/offizial_gazette/56.pdf
- منظومة القضاء والتشريع في فلسطين - المقتفي - إعداد معهد الحقوق في جامعة بيرزيت.

- قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004، المقتفي (2021، تموز، 20، 5 م)،
<http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14752>
- بوابة هيئة التقاعد الفلسطينية، 2021/7/19 الساعة 9م
<http://ppag.ps/ar/index.php?o>
- التقرير السنوي لهيئة التقاعد الفلسطينية لعام 2020.
- الإعلان العالمي لحقوق الانسان. اعتمد ونشر على الملأ بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة 2017 الف (د-3) المؤرخ في 10 كانون الاول ديسمبر 1948. جامعة منيسوتا. مكتبة حقوق الانسان.
- كتيب جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز الأداء الحكومي والشفافية (2013). الموقع الإلكتروني لمركز الملك عبد الله الثاني للتميز. عن الجائزة - مركز الملك عبد الله الثاني للتميز
[.\(kace.jo\)](http://kace.jo)
- اللجنة العلمية (1436 هـ). "جائزة التعليم للتميز". الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري. المملكة العربية السعودية. وزارة التعليم العالي.
<https://filaat.com/uploads/articles/files/39449.pdf>

المراجع الانجليزية:

1- Books:

- Besterfeild et al (2012), "Total Quality Management. Dorling Kindersley. Delhi. India.
- (Goetsch and Davis, 2016). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction To Total Quality. Pearson Education Inc, Eighth Edition, United States of America
- Dessler, Gary (2017). Human Resource Management. Fifteenth edition. Pearson Education, Inc. United States of America
- Crosby, Philip (1980) . Quality Is Free. Pinguin Group. U.S.A
- Daft, Richard (2016). Management. Twelfth edition. Cengage Learning. USA
- Daft, Richard (2010). Management. ninth edition. South-Western, Cengage Learning. USA
- Daft, Richard (2005). Organization Theory and Design. seventh edition. South-Western College. Publishing. a division of Thomason learning. USA

- Daft, Richard (2010). Organization Theory and Design. Tenth edition. South – Western, Cengage Learning. USA
- (Wheelen & Hunger,2012). Strategic Management and Business Policy. Thirteenth edition.
- Sauro & Lewis (2012).Quantifying the User Experience. Practical Statistics For User Resarch, page178
- Alan Agresti, Categorical Data Analysis, 2nd Edition, 2002, pages 3-4

2- Studies and research:

- Alhazim and Alkhateeb(2019). “Obstacles to implementing total quality management in Saudi Arabia marketing tourism Service”. Management Science Letters, 10,2020
- Pambreni et al (2019). “The influence of total quality management toward organization performance”. Management Science Letters 9 (2019)
- Hedao and Sangode (2019).” Implementation of Total Quality Management in Manufacturing Firms: An Empirical Study”. The IUP Journal of Operations Management, t, Vol. XVIII, No. 1, 2019
- Kaplan, Robert S. (2010).” conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, working paper”. Harvard Business School, U.S.A, ev.
- Pollalis, Yannis and others (2004).” Applying The Balanced Scorecard Methodology in the Public Sector”. The Case of the113 Department of Defense in the U.S.A, SPOUDAI, vol. 54, No. 1, University of Piraeus, pp 33-58, e,v.
- (Alghamdi, 2018). “ Total Quality Management and Organizational Performance: A Possible Role of Organizational Culture”. International Journal of Business Administration. June 2018. <https://www.researchgate.net/publication/326554168>
- (Al-Salim, 2018). “Toral Quality Management Its Impact on the Performance of Educational Institutions”. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 8, Issue 8, August 2018 239 ISSN 2250-3153. at: <https://www.researchgate.net/publication/327442984>

3- Websites:

- “Quality Management and quality assurance vocabulary”, International standard norm, ISO 8402: 1994 (E/F/R)
- ISO – International Organization for Standardization. iso, erg <https://www.iso.org/home.html>
- <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>

2021/7/19 الساعة 5م

- جمعية الجودة الأمريكية (ASQ) يوم 2021/8/14 الساعة 2.15 م،
<https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/tqm-gets-results>
- جمعية الجودة الأمريكية (ASQ)، (2021، اب، 14، الساعة 2.46 م)
<https://asq.org/quality-resources/total-quality-management/implementing-tqm>
- <https://efqm.org/efqm-model> / المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

ملحق رقم (1): الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة - رام الله
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة
تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات الحكومية الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة حالة، هيئة التقاعد الفلسطينية "، ونظرا لما نأمله من تعاونكم البناء، ودعمكم المتواصل للمسيرة التعليمية، نرجو التكرم من حضرتكم بالإجابة عن أسئلة الدراسة، وتعبئة فقرات الاستبانة بعد قراءة التعريفات المتعلقة بموضوعها، لما في ذلك من أثر في تعزيز نتائج الدراسة، علما بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة. كما أن صحة نتائج الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة أسماء محمود الخطيب

إشراف الدكتور محمد محمد عمرو

القسم الأول: البيانات الشخصية العامة

الجنس :	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى					
العمر :	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> 25-35 سنة	<input type="checkbox"/> 36-45 سنة	<input type="checkbox"/> من 46 فما فوق			
المؤهل العلمي :	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> غير ذلك			
مدة الخبرة:	<input type="checkbox"/> 5 سنوات فأدنى	<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15	<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20	<input type="checkbox"/> أعلى من 20 سنة		
المسمى الوظيفي :	<input type="checkbox"/> موظف (إداري / مالي)	<input type="checkbox"/> رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> غير ذلك			
تخصص الشهادة العلمية:	<input type="checkbox"/> إدارة أعمال	<input type="checkbox"/> إدارة عامة	<input type="checkbox"/> إدارة مالية	<input type="checkbox"/> محاسبة	<input type="checkbox"/> اقتصاد	<input type="checkbox"/> قانون	<input type="checkbox"/> غير ذلك
الإدارة التي تعمل بها :	<input type="checkbox"/> المالية	<input type="checkbox"/> الفنية	<input type="checkbox"/> الاشتراكات و خدمات الجمهور	<input type="checkbox"/> شؤون الخدمات المساندة			
مكان العمل :	<input type="checkbox"/> ضفة (رام الله / الخليل)	<input type="checkbox"/> غزة					

القسم الثاني: قياس استجابات الموظفين نحو/ متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وفق رأي المبحوث من خلال أدائه لمهامه.

المتطلبات						
درجة ممارسة الهيئة للمتطلب					العبارة	
درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً		
التزام الإدارة العليا: وتعني التعبير والتجسيد الواقعي لسلوك الإدارة العليا المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة						
					تؤكد الخطة الاستراتيجية للهيئة على تجويد خدماتها المتنوعة.	1
					تقدم الإدارة العليا الدعم والتشجيع للأنشطة التي تحقق الجودة في هيئة التقاعد.	2
					تلتزم الإدارة العليا لهيئة التقاعد بتخصيص الموارد اللازمة لتحسين جودة خدماتها.	3
					تلتزم الإدارة العليا بتمكين الموظفين من أجل تحسين أدائهم (عبر دعم قدراتهم ومهاراتهم).	4
					تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتطبيق مبدأ التفويض للصلاحيات.	5
					تعمل الإدارة العليا للهيئة على تعزيز ثقافة الجودة بين الموظفين.	6
					تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتأهيل القادة الإداريين لتبني مضامين إدارة الجودة الشاملة.	7
					تلتزم الإدارة العليا للهيئة بتشكيل حلقات جودة فاعلة.	8
					توفر الإدارة العليا منظومة اتصال فاعلة بين الوحدات الإدارية في الهيئة.	9
					تعمل الإدارة العليا على تهيئة البيئة الداخلية بما يحفز الموظفين على تبني الجودة كفلسفة عمل.	10

التحسين الشامل والمستمر: هي " فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر

					11	توائم الهيئة خططها مع التطورات في البيئة الخارجية.
					12	توائم الهيئة خططها مع تطورات البيئة الداخلية.
					13	يتم تشكيل لجان عمل لتحسين أساليب العمل في الهيئة بشكل مستمر.
					14	توفر الهيئة نظم لتدريب الموظفين بما يتناسب مع أهداف التحسين المستمر.
					15	تعمل الهيئة على تحديث أنظمتها بما يتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية بشكل مستمر.
					16	يتوفر في الهيئة منظومة قياس وتقويم يتم تحديثها كلما استدعت الحاجة لذلك.
المشاركة الفاعلة للموظفين: وتعني أن تتيح الإدارة للموظفين لإبداء وجهات نظرهم، آرائهم، مشكلاتهم، مقترحاتهم في الحلول						
					17	يتم تقدير الإنجازات أو الاقتراحات التي أقدمها ويقدمها الموظفون.
					18	غالبا ما تأخذ الإدارة بالاقتراحات التي يقدمها الموظفون لضمان الإنجاز الناجح للعمل.
					19	نظام المكافآت والحوافز في الهيئة مرتبط بإنجاز الموظفين.
					20	يتم إشراك الموظفين في صناعة القرارات التي تتعلق بالعمل الذي يقومون به.
					21	يتم تطوير برامج تدريب خاصة بالعمل الذي يقوم به الموظفون بعد الأخذ بالأفكار/ الآراء/ المقترحات التي يطرحونها بخصوص التدريب.
					22	نظام التواصل في الهيئة فعال بما يكفي لضمان صناعة القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
					23	تتم معالجة مشكلات العمل في الهيئة ضمن المستوى الإداري نفسه دون إحالتها إلى مستوى أعلى.

التركيز على المستفيدين: المستفيد هو المسير أو المحرك لإعداد الجودة الشاملة.

					24	تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بأقصى سرعة ممكنة.
					25	تقيس الهيئة مستوى رضا المستفيدين عن خدماتها
					26	يتوفر في الهيئة نظام متكامل لكيفية تقديم الخدمة للمستفيدين.
					27	تعمل الهيئة على تدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال مع المستفيدين.
					28	تتقبل الهيئة اقتراحات المستفيدين لتحسين جودة الخدمات المقدمة إليهم.
					29	تحرص الهيئة على تقديم خدماتها إلى المستفيدين إلكترونياً.
					30	تحرص الهيئة على وضع معايير محددة لجميع مدخلاتها.
					31	تقوم الهيئة بمتابعة الشكاوى المقدمة من المستفيدين بما يناسب طبيعة كل شكوى.
					32	تقوم الهيئة بحماية مصالح المستفيدين في حدود صلاحياتها.
العلاقة مع أصحاب المصالح: تعني الشخصيات أو الجهات التي يجب أن تربطهم علاقة منافع متبادلة وهم الدائنون، الحكومة، المستفيدون، مجلس الإدارة، المشغلون الخ						
					33	توفق الإدارة بين احتياجات الهيئة واحتياجات أصحاب المصالح.
					34	تزاعي الهيئة الاحتياجات الخاصة للفئات التي تتعامل معها مع أصحاب المصالح.
					35	تقيم الهيئة علاقاتها مع أصحاب المصالح من أجل تحقيق منافع مشتركة.
					36	تشارك الهيئة أصحاب المصالح في التحديات التي تواجهها.
					37	تنتهج الإدارة أسلوب التفاوض الفعال في تعاملاتها مع أصحاب المصالح.
					38	تضع الهيئة معايير محددة تحكم تعاملاتها مع أصحاب المصالح.
					39	تشارك الهيئة أصحاب المصالح في مراحل التطوير كافة.

الأداء المؤسسي: هو محصلة لأداء الأفراد والوحدات التنظيمية ولتأثير البيئة عليهما

بعد التعلم والنمو					
				40	يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء.
				41	تستخدم الهيئة مقاييس محددة للوقوف على درجة التعلم والنمو لدى الموظفين (الابتكار، التعليم، التدريب).
				42	تهتم الهيئة بتدريب الموظفين لتطوير قدراتهم، بما يتلاءم مع طبيعة العمل.
				43	تتوفر في الهيئة أسس لتقييم أداء الموظفين تعتمد على مقاييس الكفاءة والفاعلية الفردية.
				44	تهتم الإدارة بالموظفين الأكفاء وذوي القدرات العالية.
				45	تهتم الهيئة بتوفير معلومات للموظفين عن البيئة الداخلية والخارجية.
				46	تعمل الهيئة على توفير البيئة الملائمة للإبداع.
بعد العمليات الداخلية					
				47	تهتم الهيئة بتنفيذ إجراءات العمل الداخلية بسلاسة ومرونة.
				48	تعمل الهيئة باستمرار على تحسين جودة العمليات الإنتاجية.
				49	يركز بعد العمليات الداخلية على تميز الهيئة وتحقيق القيمة التي يتوقعها المستفيدون بكفاءة.
				50	يتم استخدام مقاييس محددة للعمليات تمكن الإدارة من الإطلاع على سير العمل بالهيئة (الجودة، الزمن، التكلفة، الإنتاجية...).
				51	تقوم الهيئة على تطوير أداؤها باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.
				52	تتمتع العمليات الداخلية بالهيئة بالمرونة الكافية لتحقيق الأهداف المرجوة.
				53	تعمل الهيئة على ترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية (إنتاج الخدمة، وهدر الوقت).

					البعد المالي	
					توجد لدى الهيئة مؤشرات محددة لقياس الأداء المالي بشكل دوري.	54
					تأخذ الهيئة بالمؤشرات المالية عند التخطيط ووضع الأهداف الخاصة بها.	55
					تعمل الهيئة على استثمار اشتراكات المشتركين بشكل فعال.	56
					تعمل إدارة الهيئة على توسيع دائرة شمول المشتركين عبر تقديم خدمات أكثر تطوراً للمستخدمين.	57
					يتم استغلال الموارد المتاحة بآليات تمكن من الاستمرارية في تقديم الخدمات.	58
					تمتلك الهيئة مصادر إيرادات كافية لتسديد الالتزامات.	59
					تعمل الهيئة بشكل مستمر على استثمار أموالها بكفاءة عالية.	60
					بعد المستفيدين	
					توفر الهيئة خدماتها للمستخدمين في الوقت المناسب.	61
					يستطيع المستخدمون تقديم المقترحات لحل الإشكاليات حول الخدمات المقدمة لهم ضمن سرعة استجابة عالية.	62
					تتلقى الهيئة متطلبات المستخدمين المتجددة باستمرار.	63
					تعمل الهيئة على متابعة المستخدمين ما بعد تقديم الخدمة.	64
					تعمل الهيئة على تحسينات مستمرة لضمان التميز في تقديم الخدمات للمستخدمين.	65
					تستخدم الهيئة مقاييس متنوعة لمعرفة مستوى رضى المستخدمين.	66
					تستخدم الهيئة مقاييس متنوعة لجمع معلومات حول مستوى الأداء المتحقق.	67

ملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الجامعة	المشرف	
جامعة القدس	د. سلوى البرغوثي	1
الجامعة الأمريكية	د. أشرف الميمي	2
الجامعة الأمريكية	د. راند عريقات	3
الجامعة الأهلية	د. ناصر جردات	4
جامعة القدس المفتوحة	أ. د. فتح الله غانم	5
جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أبو فارة	6
جامعة القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد	7
جامعة القدس المفتوحة	أ. د. نيا ب جرار	8
جامعة القدس المفتوحة	د. صلاح صبري	9
جامعة القدس المفتوحة	د. شبلي سويطي	10

ملحق رقم (3): نظام مقترح للجودة الشاملة لهيئة التقاعد

لنتمكن هيئة التقاعد من تنفيذ نظام جودة شاملة، يلزمها نظام إدارة جودة شامل وتفصيلي، وقد قامت الباحثة بتطوير نظام مقترح يمكن الهيئة من تنفيذ نظام جودة شاملة.

المفاهيم:

التزام الإدارة العليا: هو "التعبير والتجسيد الواقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة" التركيز على المستفيد: هو أن المستفيد هو المسير أو المحرك لإعداد الجودة الشاملة. التحسين المستمر: فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر. مشاركة فاعلة للموظفين: مشاركة الموظفين الفاعلة: تعني أن تتيح الإدارة للموظفين لإبداء وجهات نظرهم، آرائهم، مشكلاتهم، مقترحاتهم في الحلول. العلاقة مع أصحاب المصالح: مفهوم أصحاب المصالح: تعني الشخصيات أو الجهات التي يجب أن تربطهم علاقة منافع متبادلة، وهم الموردون (المشغلين الحكوميين وغير حكوميين) والمستفيدين والوحدات الداخلية للهيئة المنافسين المحتملين. مقاييس الأداء: التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

متطلبات تطبيق نظام الجودة الشاملة:

أهم متطلبات تطبيق نظام جودة شاملة تتلخص في التزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، مشاركة فاعلة للموظفين، التركيز على المستفيد، العلاقة مع أصحاب المصالح، مقاييس الأداء.

نظام الجودة الشاملة:

- من أجل تنفيذ نظام جودة شاملة في الهيئة يلزم الإدارة العليا، إدارة الهيئة وفق النظام التالي:
- أولاً: أن تتبنى الإدارة العليا فكر وفلسفة الجودة الشاملة وفق الخطوات التالية:
- أن تؤمن وتعتقد الإدارة العليا بمفهوم وفلسفة الجودة الشاملة وتلتزم بتحقيق متطلباتها.
 - تبني رؤية استراتيجية واحدة وتتضمن الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة.

- تبني رسالة سامية تؤكد على التزام الهيئة بفكر ومبادئ الجودة الشاملة.
- تحديد الأهداف الرئيسية التي من شأنها تحقيق الرؤية والرسالة.
- تحليل وضع الهيئة من حيث نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.
- تحديد الأهداف الفرعية والسياسات التي من شأنها تحقيق الأهداف الرئيسية بمراعات تحليل SWOT، وبما يتوافق وفلسفة وفكر الجودة الشاملة، وذلك بعد إشراك جميع الموظفين وبكافة مستوياتهم الوظيفية وإشراك مستشارين مختصين داخليين وخارجيين في تحديد الأهداف.
- تحديد هدف إضافي مختص بتبني الهيئة للجودة الشاملة كنظام إداري.
- تحديد الأنشطة والإجراءات المطلوبة لتحقيق الأهداف بما يتناسب وفكر الجودة الشاملة، ويحدّد بعد إشراك جميع الموظفين وخاصة المختصين منهم والمستشارين في عملية التحديد.
- تحديد عوامل النجاح الحرجة ومؤشرات الأداء الرئيسية ومقاييس الأداء المؤسسي بالشراكة مع المختصين بجميع فئاتهم.
- تطوير هيكل تنظيمي يلبي الأهداف والمهام المحددة، ويتضمن دائرة للجودة الشاملة ودائرة للتعليم والتدريب، ويحتوي على نظام اتصالات فعال ومرن، يضمن التواصل الفعال من الأعلى للأدنى، ومن الأدنى للأعلى، وأفقياً، ويوزع مراكز المسؤولية بما يتوافق والنظام القيادي الديمقراطي ومتطلبات الجودة الشاملة، ووفق الأهداف والمهام والأنشطة المحددة في الاستراتيجية، حيث تُشكل لجنة من الإدارة العليا ومختصين داخليين وخارجيين لتطوير الهيكل التنظيمي وفق الأسس السابقة الذكر.

ثانياً : أن تلتزم الإدارة العليا بتلبية الاحتياجات التنظيمية لنظام جودة شاملة وفق الآتي:

- 1- تبني نمط القيادة الديمقراطية المتوافق مع فكر وفلسفة الجودة الشاملة، والمبني على مفهوم التمكين والمشاركة الفاعلة للموظفين؛ كشركاء حقيقيين في الإدارة، ومالكين معنويين للمهام الموكلة إليهم، ضمن نظام اتصالات فعال ومرن يعمل بجميع الاتجاهات.
- 2- تأهيل الإدارة العليا ليكونوا قادرين على إدارة الهيئة وفق فكر وفلسفة الجودة الشاملة، المبينة على التعاون، التكامل، الاحترام، التقدير، الشراكة، والتمكين للتطوير، والتحسين المستمر لجميع ما تتضمنه الهيئة، وما تشمله من موارد بشرية ونشاطات وعمليات ومهام وبنى تحتية، بما يمكن الهيئة من تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة وفاعلية وإنتاجية وجودة، وبأقل تكاليف ممكنة (التكاليف المادية وغير المادية).

* **التعاون** يلزمه توحيد الرؤية والهدف وتمكين جميع الموظفين من القيام بأدوارهم المساعدة والمساندة في تحقيق الأهداف بما يملكون من أفكار، آراء، اقتراحات، إمكانات، معارف، مهارات وصفات، ولكن ضمن نظام العمل الجماعي من فرق عمل ولجان؛ بحيث تستفيد الهيئة من العقل الجمعي لموظفيها وتستفيد من تراكم المعارف والخبرات فتحقق الهيئة معادلة $3=1+1$ ؛ بمعنى أن التعاون ينتج عنه قيمة إضافية ما كانت من الممكن الحصول عليها بدون تعاون.

* **التكامل** فيقتضي أن يستفاد من المزايا الفردية للموظفين سواء أكانت مهنية، تخصصية، عملية، مهارتية، خبراتية وشخصية، في تحقيق الأهداف، بحيث تقسم الإدارة الأدوار على الموظفين بناء على قدراتهم وإمكاناتهم، لكل موظف دور معين عندما يؤديه يكون قد حقق جزء معين من الأهداف، وباجتماع الموظفين والأدوار يكتمل البناء وتكون الهيئة قد حققت الأهداف، ما يعني أن لجان وفرق العمل يجب أن تشكل على أساس تكاملي.

* **الاحترام** يلزمه سلوكيات تتصف باللباقة، الكياسة، الاهتمام، اللطف، وعدم شخصنة الأخطاء بمعنى رفض السلوك الخاطئ وليس الشخص الذي قام به، والتقييم العادل للأفعال الجيدة والإشادة بها، والتعامل مع جميع الموظفين عن أنهم أشخاص مهمون بذواتهم وموارد بشرية لها قيمة اعتبارية بغض النظر عن حجم وطبيعة الأدوار التي يؤديها في الهيئة. والبعد عن جميع السلوكيات التي تحمل معاني مخالفة لمعاني الاحترام.

* **التقدير** تعني العدالة في التقييم، الاعتراف بالجهد، نسب الأفكار والآراء القيمة والمجهودات إلى أصحابها ومكافأتهم عليها مكافأة تناسب ما قُدم.

* **الشراكة الفاعلة** تتم بأن تطلع الإدارة العليا موظفيها على قراراتها قبل إصدارها وتشرح لهم الأسباب وتستمع لآرائهم ووجهات نظرهم وتتبع أسلوب العصف الذهني في النقاش معهم، وتستفيد الإدارة من الآراء القيمة والأفكار النيرة وتأخذها في الاعتبار في عملية صناعة القرار المناسب الصحيح، ما يجعل الموظفين يلتزمون بتنفيذه كونهم شركاء في اتخاذه، فالشراكة في صنع القرار ينتج عنها مسؤولية أخلاقية تجاه تنفيذ القرار.

* **التمكين** فيقتضي من الإدارة العليا أن تعمل على توزيع الصلاحيات المتناسبة مع المسؤوليات، كما تعمل على أن تساعد جميع الموظفين بكافة مستوياتهم الإدارية على تحسين قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم وإمكاناتهم، وتسمح للموظفين بتطبيق أفكارهم ومقترحاتهم التحسينية التطويرية الصحيحة، والتي تتعلق بمهامهم الموكلة إليهم، وتدعمهم بالتفويض وبالمراد اللازمة للتنفيذ، هذه الثقة الممنوحة للكفاءات، تولد المسؤولية وتقل مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظفين، وتضع الموظفين أمام مسؤولية معالجة مشكلات العمل التي تظهر، حيث يعمل الموظف على تحديد

المشكلة وأسبابها ونتائجها، ويضع سيناريوهات مناسبة لعلاجها، ويطلع الإدارة على المشكلة والحلول ويطلب الدعم اللازم لمعالجتها بأكثر الطرق كفاءة وفعالية، فهو يفكر ويتصرف كمالك معنوي للعملية، وتقوم الإدارة بالموافقة وتفويض الموظف بمعالجة المشكلة إذا ما تبين لها صحة التشخيص وسلامة الحل، وعليه فإن التمكين إذا ما طبق بشكل سليم ومع الأشخاص الكفؤين القادرين على تحمل المسؤولية، فإنه يسهم في تقوية محرك العملية التحسينية، ويسرع من حركة العجلة التحسينية، وبالتالي الدفع باتجاه الاستمرارية في العملية التحسينية باتجاه تحقيق الأهداف.

3- **بناء ثقافة تنظيمية على أسس التعاون، التكامل، الاحترام، التقدير، الإبداع، والإيمان بأن التعليم والتدريب المستمرين حق لجميع الموظفين، وعلى الهيئة تأمين التعليم والتدريب الكافي لتمكين الموظفين من أداء المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه وفق مفاهيم الجودة الشاملة، كما أن التعلم والتدريب الذاتي واجب على الجميع القيام به، وعلى الهيئة أن تشجع موظفيها على التعلم الذاتي، و يتم ذلك من خلال تبني الإدارة العليا لفكر التعليم والتدريب المستمرين، ويكونوا أول من يتجه نحو تلقي العلم والتدريب، على مستوى الالتزام بنظم التعليم والتدريب التي تنفذها الهيئة من ناحية، ومن ناحية أخرى يطوروا أنفسهم من خلال الانتساب لجامعات ومعاهد تزيد من معلوماتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم ، فيدخل هذا الفكر للموظفين بكافة مستوياتهم الوظيفية من خلال القدوة.**

كما أن على الإدارة العليا أن يتجولوا في سائر أنحاء الهيئة، ويتعاملوا مع الموظفين باحترام وتقدير لذواتهم ولمهامهم ولمجهودهم، يسمعون منهم ويعترفوا بإنجازاتهم، يعملوا على تقدير الموظف المنجز أمام الجميع، ومكافأة الموظف المتميز بمكافأة توافق احتياجاته وفق هرم ماسلو كي تكون مكافأة ذات قيمة لديه، ولأقرانه تشجعه على المزيد من العطاء، وتدفع الآخرين لانتهاج هذا السلوك المطلوب.

كما على الإدارة العليا أن تعمل على تشكيل فرق عمل أعضائها غير متشابهين على المستوى المهني من حيث القدرات والمهارات والمعارف، وأيضاً غير متشابهين على المستوى الشخصي، وإنما لكل فرد ما يميزه، وهذا التميز يثري العمل، وينجح المهمة من جانب معين، فينتج فريق متكامل غير متشابه لا يستطيع أن ينجح بمهامه دون تعاون وتكامل، ما يلزم من كل عضو أن يقدم لزملائه الاحترام والتقدير والاعتراف بتميزه ومجوده، ليسعدوا جميعاً بأدوارهم ويؤدوها على أفضل وجه بتعاون وتكامل، هذه الفرق من شأنها صنع تقارب بين الموظفين، وبالتالي ترفع من مستوى العلاقات الشخصية وتحول التنافس من تنافس مذموم إلى تنافس إيجابي مثمر.

كما أن على الإدارة العليا أن يتحلوا بكمار الأخلاق؛ لأن موظفيهم ينظرون لهم على أنهم قدوات يحتذى بهم، وبالتالي يقلدوهم في سلوكياتهم، فكل سلوك إيجابي يريدونه من الموظفين عليهم أن يقوموا

به أولاً، ولا يقوموا بسلوكيات متناقضة؛ لأن الثقافة يشكلها من هم في قمة الهرم ويتبناها باقي أجزاء الهرم.

كما أن على الإدارة العليا لتكون مؤثرة إيجابية على الموظفين من الناحية الثقافية وتنتشر أجواء التعاون والتكامل والمشاركة؛ عليها العمل على أن لا يتجاهل مشكلات الموظفين، المشكلات الشخصية، والمهنية، وأن تعمل على علاجها وحلها ما بين الموظفين بعدالة ودون محاباة أو تمييز، حتى أن تعمل الإدارة العليا على حل مشكلات الموظفين الشخصية إن أمكن لها ذلك، ولكن دون أن تغرق في المشكلات الشخصية للموظفين، كما عليها مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم وأن تقيم فعاليات اجتماعية ترفيهية، تزيد من التآلف الاجتماعي بين الموظفين، لإشعارهم بأنهم مهمين لدى الإدارة العليا، فيشعر الموظف بالانتماء، ما يخلق لديهم الولاء، ويرتفع شعور الموظفين بالملكية المعنوية الأمر الذي يدفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم، ويجعلهم يعملوا جاهدين لتجاوز جميع المشكلات والصعاب لإنجاح الهيئة وتمكينها من تحقيق رؤيتها ورسالتها.

كما أن الإدارة العليا عليهم أن ينقذوا نظم التعليم والتدريب للموظفين، كما عليها تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي، ومساعدتهم في تخصيص وقت مستقطع للموظفين الذين يكملون تعليمهم إذا ما احتاجوا لمغادرة الهيئة أثناء الدوام الرسمي؛ لأغراض التعلم، كما أن على الإدارة تزويد الموظفين بكتب ونشرات تزيد من معلوماتهم وتفتح من آفاقهم، ومكافأة الموظفين الذين يحصلون على شهادات علمية ومهنية.

هذه الأجواء تفتح باب الإبداع الواسع لدى الموظفين، وتكون نتيجتها خطوات رائدة في مجال التحسين المستمر والمتواصل، تتضمن حلول إبداعية مبتكرة في تحقيق الأهداف.

4- التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد البشرية، المالية، المادية، التكنولوجية، المعلوماتية وكل مكونات البنى التحتية اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وتنفيذ عمليات التحسين المستمر والمتواصل.

5- تعيين موظف متميز في إدارة الجودة الشاملة كمدير للجودة ليكون مسؤولاً عن تنفيذ نظام جودة شاملة والإشراف عليها والترويج لها.

6- إحداث مجلس جودة لإدارة الجودة والتحسين المستمر، يتكون من وكلاء مساعدون ومدراء عامون ومدراء وموظفين مختصين ممثلين عن جميع الدوائر ومستشارين، يجتمع المجلس بشكل أسبوعي، كما يجتمع للحالات الطارئة، يعمل مجلس الجودة على تحديد الأمور التالية:

أ- تحديد الخدمات التي يتوجب على الهيئة تقديمها بناء القوانين والأنشطة المرافقة لها بناء على القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات الإدارية.

ب- **تحديد مواصفات الخدمات** بناء على القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات الإدارية، وبعد الاطلاع على تجارب المنظمات المماثلة والناجحة في البلاد العربية وتجارب منظمة الإيسا للضمان الاجتماعي.

ت- **تحديد الأنشطة والمهام المطلوبة** من كل إدارة لتحقيق الأهداف.

ث- **تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء المؤسسي** (مقاييس الكفاءة والفاعلية والإنتاجية والجودة، ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن، والمقاييس والمؤشرات المنبثقة من الرؤيا والرسالة والأهداف)، وتحديد مقاييس أداء الأفراد وأداء الإدارات (target ، kpi ، csf)، كذلك تحديد مقاييس ومؤشرات الإنتاجية بمراحلها الثلاث المدخلات، العمليات، المخرجات؛ ذلك بالتشاور مع المختصين والمستشارين الداخليين والخارجيين، ومنها شركة التدقيق الخارجي.

هـ- **تحديد وصف وظيفي** لكل وظيفة مذكورة في الهيكل التنظيمي، انطلاقاً من طبيعة الوظيفة، والمهام والأنشطة الموكلة لكل إدارة، وموقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بالتشاور مع المختصين في الإدارات وبالتعاون مع دائرة الموارد البشرية.

و- **تحديد توصيف وظيفي** لكل وظيفة، بحيث تحدد القدرات، المعارف، الخبرات، المهارات، المواصفات الفنية، التخصصية والشخصية الواجب توفرها في الموظف الذي ستوكل له مهام تلك الوظيفة، ليتمكن من القيام بالمهام الموكلة له بأعلى كفاءة وفاعلية، ويحدد التوصيف الوظيفي بناء على المسمى الوظيفي وطبيعة المهام والمستوى الوظيفي، ويمكن الاستعانة بالتوصيف الوظيفي الحكومي.

ي- **تحديد أعداد الموظفين المطلوبين** لكل وظيفة بناء على المقاييس الفردية التي قد حددت، لا سيما مقاييس ال target وال kpi. المعتمدة على كم الأداء المفترض والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ.

ر- **تحديد التوصيف الوظيفي للموظفين الحاليين**، وإجراء تدوير وظيفي للموظفين الحاليين بحيث تجرى مواءمة بين الوصف الوظيفي والتوصيف الوظيفي، مع مراعاة إعطاء الأولوية بالوظائف للموظفين الحاليين، وفي حال كان التوصيف الوظيفي للموظفين الحاليين أقل من المطلوب يعلم الموظفون ويُدرون؛ لتمكينهم من القيام بالمهام الوظيفية الجديدة التي قد تكون أعلى مستوى من المهام السابقة، مع عدم اللجوء إلى توظيف موظفين جدد إلا في حالة عدم وجود أي كفاءة في الهيئة يمكن تطويرها للقيام بالمهام المطلوبة.

ز- تحديد الوظائف التي يلزمها استقطاب كفاءات خارجية.

ج- تحديد إجراءات التعيين للوظائف الشاغرة، وتبدأ إجراءات التعيين من الإعلان عن الوظيفة الشاغرة ووصفها الوظيفي، والتوصيف الوظيفي المطلوب، كما يحدّد الراتب لاستقطاب الكفاءات، مع رابط يحتوي على طلب التشغيل المعتمد لدى الهيئة للمعنيين فقط، ويتضمن الطلب بنود المؤهلات المطلوبة كبنود أساسية، ويكون ذلك على صفحة الهيئة الإلكترونية، وفي الصحف وإعلانات إلكترونية ممولة موجهة لفئة المواطنين الذين يحملون المؤهلات المطلوبة، تختار الطلبات ذات المؤهلات المطلوبة، وتفرّز الطلبات المستلمة وفق المؤهلات، يناقشها مجلس الجودة ودائرة الموارد البشرية، يختار المتقدمون الذين توافقت مؤهلاتهم مع المؤهلات المطلوبة، يحدّد موعد لامتحان كتابي يضع أسئلته ثلاثة من المختصين بالمجال المطلوب، كما يقومون بتحديد الإجابات النموذجية، تسلّم إجابات الامتحان الكتابي للجنة الامتحان لوضع العلامات، ومن ينجح في الامتحان الكتابي يدعا للمقابلة الشخصية، يحضرها مدير الموارد البشرية والمدير الذي لديه الشاغل الوظيفي، ومدير الجودة واختصاصي نفسي اجتماعي لتقييم الشخصية، واختصاصي فني في مجال الوظيفة، ويوجه كل منهم سؤال على الأقل للمتقدم وتوضع العلامات، وتكون الأهمية في التوظيف لمن يحصل على العلامة الأعلى.

ح- تعيين موظف متميز في مجال الموارد البشرية كمدير لدائرة التعليم والتدريب المدرجة في الهيكلية، وعلى الدائرة تصميم نظم تعليم وتدريب لجميع الموظفين في المجالات المهام الموكلة إليهم، وتطوير المعارف، المهارات، الخبرات والقدرات، لتمكين الموظفين بما يمكنهم من القيام بمهامهم بأعلى كفاءة وفاعلية وفق نظام الجودة الشاملة، وبما يؤهلهم ليكونوا شركاء في إدارة الجودة الشاملة في الهيئة.

خ- تحديد نظام تحسين مستمر ومتواصل ليتم اعتماده في عمليات التحسين والتطوير، وتعد دائرة ديمنج نظام تحسين مستمر مناسب.

د- تصميم نظام تقييم للوظائف والموظفين مبني على أسس الكفاءة والفاعلية والإنتاجية، وتقدير المهارات والكفاءات والخبرات، على أن يربط نظام تقييم الوظائف بمواصفات ومقاييس الأداء، ويربط نظام تقييم الموظفين بالمواصفات والمقاييس الفردية، التي حدّدت مسبقاً، على أن تعمم كافة المعلومات المتعلقة بالمواصفات والمقاييس ونظام التقييم على الموظفين، كي يتسنى للموظفين أن يؤدوا مهامهم وفق المواصفات والمقاييس المطلوبة، وبما يمكنهم من رفع مستواهم في التقييم.

ذ- تصميم نظام تحفيز للموظفين مبني على أسس الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ومعتمد على نتائج التقييم، بحيث كلما زادت كفاءة وفعالية وإنتاجية الموظف كلما ارتفعت قيمة المكافأة التي يحصل عليها، على أن تكون المكافأة تشكل قيمة لدى الموظف كي تشكل قيمة تحفيزية، وأفضل نظام تحفيز ما يتوافق مع هرم ماسلو للحاجات، فكلما كانت المكافأة تلبى حاجة للموظف وتحقق هدف من أهدافه الشخصية التي يسعى لتحقيقها، كلما كانت ذات قيمة أعلى لديه ولدى أقرانه من الموظفين، وبذلك تحقق الهدف التحفيزي الذي قدمت من أجله، على أن يكون المحفز يتناسب ولا يتعارض مع أهداف الهيئة ومصالحها.

ر- تحديد آلية علاج المشكلات، بداية يتم العمل على علاج المشكلة ضمن المستوى الإداري الذي تظهر لديه المشكلة، وفي حالة كان الحل يحتاج لقرار من مستوى إداري أعلى؛ كمشكلة لها علاقة بالصلاحيات أو لها تأثيرات على أعمال أخرى، تحوّل إلى مجلس الجودة؛ لتعالج خلال أسبوع من رفع المشكلة لهم، وإن كان الموضوع طارئ وعاجل يعقد مجلس الجودة جلسة طارئة، يقوم مجلس الجودة بمناقشة المشكلة ووضع حلول لها، وترفع للإدارة العليا لإعتماده، وتوفير الموارد اللازمة لعلاج المشكلة، وأخيرا تتخذ.

ز- تحديد آلية استقبال الآراء والمقترحات بأن تجدر اجتماعات دورية على مستوى الإدارة بكافة موظفيها، يتم فيها مناقشة مواضيع العمل بأسلوب العصف الذهني، ويقدم كل موظف رأيه واقتراحاته، وتناقش بكل جدية ومسؤولية، ويمكن الموظفين من تنفيذ مقترحاتهم التطورية الجيدة والموافق عليها، وإن كانت الاقتراحات والآراء التحسينية جيدة وبناءة، تحتاج إلى قرار من مستوى إداري أعلى، أو إن ينفذ الاقتراح فيؤثر على متطلبات المستفيدين والموردين الداخليين أو الخارجيين، فيقوم المدير برفعه إلى مجلس الجودة خلال فترة لا تزيد عن 24 ساعة، وأن يتدارس مجلس الجودة الآراء والاقتراحات، ويصدر قراره خلال فترة لا تزيد عن أسبوع، ويتطلع الموظفون أصحاب الآراء والاقتراحات بالرد الذي يقدر آرائهم واقتراحاتهم وقرار مجلس الجودة بشأنها، وأخيرا تنفيذ قرار مجلس الجودة بالخصوص.

س- تحديد نظام للشكاوي، قسم الشكاوي يعنى باستقبال الشكاوي ودراستها ومعالجتها مع الجهات المختصة، ومتابعتها والرد على الشكوى، بالتنسيق مع الدوائر المختصة والدائرة القانونية، ويتطلع مجلس الجودة على الشكاوي المقبولة ليضع حلول جذرية لها.

- ش- تحديد إجراءات نظام الأرشفة الإلكتروني والورقي على مستوى الهيئة، بحيث يمكن من تحديد مكان وزمان أرشفة كل مرحلة من مراحل الخدمات، بما يجعل البيانات قابلة للاسترجاع في المكان والوقت المناسبين.
- ص- تحديد نظام البريد الصادر والوارد الإلكتروني والورقي على مستوى الهيئة وارتباطه بنظام الأرشيف.
- ض- تعزيز دائرة الاستثمار بتعيين المزيد من الكفاءات المالية والاقتصادية، وتطوير نظمها الإلكترونية؛ لتحسين القدرة المالية والاستمرارية.

ثالثاً: توفير متطلبات الإدارات وفق الآتي:

- كل إدارة عليها أن تنظم اجتماعات تضم المدير العام والمدراء الموظفين كافة، بكافة مستوياتهم والوكيل المساعد المسؤول عن الإدارة ومدير دائرة الجودة؛ لتحديد أهداف الإدارة التي من شأنها تحقيق أهداف الهيئة، وتحديد إجراءات تحقيق الأهداف، وتنظيم جميع ما يتعلق بالإدارة وأعمالها، والتحسين المستمر وآلياته، وتشمل ما يلي:
- 1- نشر وتوزيع رؤية الهيئة ورسالتها وأهدافها مكتوبة وواضحة على جميع الموظفين بكافة المستويات الوظيفية، حتى يتسنى لهم فهم ما عليهم فعله لتحقيقها.
 - 2- توزيع دليل إجراءات مكتوب بوضوح، وتفصيلي يمكن الموظفين من القيام بمهام وفق المواصفات والمقاييس ومناقشتهم به والتأكد من فهمهم له والأخذ بآرائهم.
 - 3- توزيع المهام والمسؤوليات في الإدارات بما يتوافق مع الموقع على الهيكل التنظيمي، وما يخصه من وصف وتوصيف وظيفي والمعتمد من لجنة الجودة والإدارة العليا.
 - 4- تحديد لكل موظف على حدا مركزه في الهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي للمهام الموكلة له بشكل مكتوب وواضح ومعتمد من الإدارة العليا.
 - 5- تحديد إجراءات أهداف الإدارة ومهامها، بكافة مراحل الإنتاج المتعلقة بالإدارة، من المدخلات، إلى العمليات، أخيراً المخرجات.
 - 6- تحديد لكل موظف المقاييس الفردية، وأهمها Target أو Kpi و csf المطلوب منه تحقيقه وفق المقاييس الموضوعية من مجلس الجودة، والمراعية كمية الأداء المطلوبة والفترة الزمنية اللازمة للأداء وعدد ساعات الدوام المخصصة لهذه المهام.

- 7- تحديد مواصفات الإنتاج لجميع المراحل، المدخلات ماهيتها وماهية مواصفاتها، وإجراءات التعامل معها من تدقيق وتوريد وتحويل للمختصين، العمليات تحديد سلسلة تدفق العمليات وسلسلة القيمة ومواصفات كل مرحلة، والمخرجات تحديد مواصفات جميع المراحل.
- 8- تحديد آلية التسليم وإجراءاتها ومواصفاتها ومقاييسها.
- 9- تقييم النظم الإلكترونية وتحديد التحسينات والتطويرات المطلوبة.
- 10- تحديد إجراءات الأرشفة على مستوى الإدارة، بحيث يحدد مكان وزمان أرشفة كل مرحلة من مراحل الخدمات، بما يجعل البيانات قابلة للاسترجاع في المكان والوقت المناسبين.
- 11- تحديد مقاييس المدخلات والعمليات والمخرجات.
- 12- تحديد المهارات والإمكانات التي يحتاجها الموظفون؛ ليتمكنوا من أداء مهامهم بما يتوافق ونظام الجودة الشاملة، لتشملهم منظومتى التعليم والتدريب.

رابعاً: حاجات المستفيدين

- 1- تعمل دائرة الجودة على استطلاع حاجات المستفيدين من خلال عدة طرق منها التغذية الراجعة من المستفيدين عن الخدمات، توجيه سؤال مباشر لهم عن رأيهم في الخدمات وكيفية تقديمها، الاستماع الى آرائهم ووجهات نظرهم، تلقي الشكاوى، توزيع استبانات.
- 2- دراستها ومقارنة النتائج بالمواصفات والمقاييس الموضوعية، وتحديد مواطن التحسين المطلوبة، ووضع حلول وتعميمها على الإدارات.
- 3- ان كانت الحلول تحتاج الى قرار فيقوم مدير دائرة الجودة بتحويلها لمجلس الجودة لمناقشتها والخروج بتوصيات تحسينية تُلبي حاجات المستفيدين.
- 4- إقرارها من الإدارة العليا وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ التحسينات.
- 5- تنفيذها على أرض الواقع للتجربة.
- 6- وضع مقاييس ومؤشرات الرضا للمستفيد الداخلي والخارجي.
- 7- بعد فترة من 6 أشهر الى سنة يتم العمل على استطلاع رأي المستفيدين والأخذ باقتراحاتهم التحسينية والتي ترفع من نسبة رضاهم وتنفيذها.

خامساً: العلاقة مع أصحاب المصالح:

- 1- تعمل الإدارة العليا على إقامة علاقة تشاركية مع أصحاب المصالح، تخدم أهداف الجميع وتصب في صالح المستفيدين.

- 2- تعمل الإدارة العليا على إشراك أصحاب المصالح في الأزمات التي تواجهها؛ من أجل الحصول على دعم أصحاب المصالح.
- 3- تعمل دائرة الجودة على تقييم نظم المعلومات التي لدى الهيئة، ومقارنتها بنظم المعلومات التي لدى أصحاب المصالح وتحديد مشاريع التحسين ومتطلباتها.
- 4- تعمل الإدارة العليا على إشراك أصحاب المصالح في التطويرات والتحسينات التي تعمل عليها لمواءمة أنظمة الهيئة مع أنظمة أصحاب المصالح.
- 5- تعمل الإدارة العليا على عقد اتفاقيات مع أصحاب المصالح؛ لتزويد الهيئة بالبيانات التي تلزم الهيئة لتصبح أنظمة الهيئة كاملة ودقيقة، ما يؤهلها لتقديم خدماتها بالسرعة والكفاءة المطلوبتين، كما تؤهل الهيئة لتقديم خدمات إلكترونية للمستخدمين.

سادسا: التنسيق بين الإدارات والمستخدمين وأصحاب المصالح:

- 1- يجتمع مدير دائرة الجودة مع مجلس الجودة بشكل دوري ومستمر، ويعملوا معا على تنسيق وتنظيم الأعمال ما بين الإدارات.
- 2- تناقش عمليات التحسين والتطوير المطلوبة في الإجراءات والمقترحة من كلا الطرفين، ومن الإدارات التي اجتمع بها مدير الجودة، ومن المستخدمين وأصحاب المصالح، تدرس، وتدرس انعكاساتها على باقي الأطراف وتنظيمها، حتى يتم الوصول لمرحلة التجويد بشكل شامل وخال من العوائق، وبما يؤدي إلى توفير متطلبات المورد الداخلية والخارجية والمستخدم الداخلي والخارجي بشكل متوازن، يرضي الجميع ويطور الجميع، كون أن الجميع يشارك في العملية التحسينية.
- 3- تناقش التطويرات المطلوبة على نظم المعلومات، وتحديد الموارد اللازمة واعتمادها من الإدارة العليا، لتعمل الإدارة العليا على توفير الموارد المطلوبة والمحددة من أجل التحسينات.
- 4- بعد اعتمادها من الإدارة العليا يشرف مدير الجودة على تنفيذ التحسينات التطويرية في نظم المعلومات وعلى سلامة التنفيذ.
- 5- يعمل مدير الجودة ومجلس الجودة على دراسة انعكاسات التطويرات المطلوبة على الجميع، ويحدد خارطة توزيع المعلومات على المستخدمين الداخليين بحيث إن المستخدم الداخلي يستطيع الوصول إلى المعلومات، التي تلزمه لأداء مهامه المكلف بها فقط، كما تُورع الصلاحيات على الموظفين وفق المسؤوليات والمهام المطلوبة منهم.

6- يعمل مدير الجودة على استقبال التغذية العكسية من المستفيدين الداخليين والخارجيين وأصحاب المصالح، ويضع حلول للإشكاليات مع مجلس الجودة إلى أن يوصل إلى نظام معلومات كامل، ودقيق يلبي احتياجات جميع الإدارات، ويمكنهم من القيام بمهامهم بالكفاءة والفاعلية والجودة المطلوبة، ويمكن الهيئة من تقديم خدمات إلكترونية للمستفيدين.