مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها
اسم الكاتب: أ.م. محمد محمد عمرو، أسماء محمود الخطيب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1800
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 01:41 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها

The Availability of the Requirements for the Application of Total Quality Management in The Palestinian Pension Agency From the Point of View of its Employees

محمد محمد عمرو
أستاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Muhammad Muhammad Amro
Assistant Professor\ Al-Quds Open University\ Palestine
mamro@qou.edu

أسماء محمود الخطيب
باحثة/ هيئة التقاعد الفلسطينية/ فلسطين

Asma' Mahmoud Al-Khatib
Researcher\ Palestinian Pension Agency\ Palestine
Asmaakatib2015@gmail.com

تاريخ الاستلام: 24/ 10/ 2022م، **تاريخ القبول:** 29/ 11/ 2022م.
Received: 24/ 10/ 2022, **Accepted:** 29/ 11/ 2022.
DOI: 10.33977/1760-007-018-008
E-ISSN: 2410-3349
https: //journals.qou.edu/index.php/eqtsadia
P-ISSN: 2313-7592

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية، واستُخدِمَ المنهج الوصفي الارتباطي، اعتمد الباحثان على الاستبانة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي هيئة التقاعد الفلسطينية بفروعها الثلاثة في مدينة رام الله والخليل وغزة والبالغ عددهم 130 موظفا، حيث أُجرِيَ مسح شامل لهم جميعا بتوزيع 130 استبانة، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 119 استبانة، بذلك تكون نسبة الاسترداد 92 % تقريبا، توصلت الدراسة إلى أن متطلبات الجودة الشاملة متوفرة لدى هيئة التقاعد بمستوى متوسط، ذلك وفق إجابات الموظفين، وكان من أهم التوصيات أن تتبنى الإدارة العليا فكر وفلسفة الجودة الشاملة، واعتمادها كمنهج وأسلوب إداري في الهيئة، والعمل على توفير كافة متطلبات الجودة الشاملة في الهيئة وإدارتها، وفق فلسفة الجودة الشاملة وفكرها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، هيئة التقاعد الفلسطينية، التحسين المستمر.

Abstract:

This study aims to determine the availability of the basic concepts of total quality management application in the Palestinian Pension Agency. The researchers use the descriptive correlative method and rely 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 amounted to 13. A comprehensive survey was conducted for all of them, 130 questionnaires were distributed, and the number of the retrieved questionnaires reached 119. The questionnaires retrieval rate was 92%. The most important study conclusion outcome is that all comprehensive quality requirements are available at the Pension Agency and are at an average level. According to employees' answers, and one of the most important recommendations is that 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.

***Keywords**: Quality, total quality management, Palestinian Pension Agency, continuous improvement.*

المقدمة:

تسعى منظمات الاعمال لتبني فلسفة الجودة الشاملة، من أجل تحقيق أهدافها والتميز بنوعية المنتجات التي تقدمها للمستفيدين حيث يقع على عاتق الهيئات العامة مسؤولية تنموية وطنية، وهي تقديم خدمات تلبي احتياجات جمهور المستفيدين المتغيرة، بموجب استراتيجيات الدولة وسياساتها وامكاناتها المتاحة، مع اتخاذ الإجراءات اللازمة التي تضمن بقاء المنظمة وتطورها واستمراريتها، لا سيما في ظل محدودية الموارد وتسارع التغييرات، وتعاظم التحديات التي يواجهها الوطن والعالم.

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المناهج الإدارية حديثة الظهور في علم الإدارة، ويعتبر منهجاً قادراً على بلورة صور لمنظمات تقود عجلة التنمية والتحسين المستمر والمتواصل، للوصول والارتقاء لأعلى درجات النجاح والتطور والبقاء، مدعمة بأركان الرضا الأربعة (رضى المستفيدين الداخليين والخارجيين، رضى الدولة، رضى المجتمع، رضى الإدارة)، فإدارة الجودة الشاملة تعتبر أسلوباً إدارياً لتحقيق نجاح طويل الأمد من خلال إرضاء المستفيدين.(ديمنج و هارمسترونج، 2016)، ويتم التطور والنجاح من خلال تلبية متطلبات الجودة الشاملة وممارستها كنشاط يومي في كافة أرجاء المنظمات ومجالاتها وأوجهها، وبأن تشكل مفاهيمها الثقافة التنظيمية.

وكون أنّ هيئة التقاعد الفلسطينية منظمة وطنية، تسعى 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 مدخل وفلسفة الجودة الشاملة والتميز الأنسب لتحقيق التميز والتحسين المتواصل، والحفاظ على بقائها واستمراريتها كمنظمة وطنية، تتحمل مسؤولية عظيمة في حماية الفئات الأكثر ضعفا في المجتمع، وتأمين حياة كريمة لهم، ضمن ظروف اقتصادية وسياسية غاية في الصعوبة، ألقت بظلالها على فلسطين وعلى العالم بأسره، وحيث إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يعد ضرورة لتتمكن الهيئة من تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمراريتها، فإنّ هذا البحث يسعى لمعرفة مدى توافر مقومات إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطيني خصوصا.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أصحبت فلسفة إدارة الجودة الشاملة من الفلسفات الإدارية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تطبيقها؛ ذلك من أجل تعزيز مكانتها وفرصها في تحقيق الأهداف المرسومة لها، بالتالي تحقيق التميّز المؤسسي، وحيث إن العديد من الدراسات العلمية والخبرات الحياتية تؤكّد أنّ إدارة المنظمات وفق فلسفة الجودة الشاملة تزيد من قدرة المنظمات على الارتقاء حتى الوصول للتميز المؤسسي.

وعليه؛ فقد أصبح تبني فكر الجودة الشاملة في إدارة المنظمات وفلسفتها ضرورة من ضرورات الحياة، ونظرا لحالة الوعي والانفتاح السائدة في مجتمعنا، فقد أصبحت منظمات الأعمال لكلا القطاعين الخاص 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 هيئة التقاعد على مستوى الدولة والمجتمع، فقد أصبحت محط أنظار الجميع من

رئاسة وحكومة وشعب، فالجميع يتطلع بكل ثقة وأمل إلى هيئة تسعى للنجاح والاستمرارية.

وحيث إنّ هيئة التقاعد منظمة محورية تمثل مظلة مهمة 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 اختار الباحثان هذه الدراسة للتعرف على مدى توافر 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 إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية؟

وينبثق عن السؤال الرئيس السؤال التالي: ما هي أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تطرح موضوع غاية في الأهمية، وهو مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية، فقد تعرضت الدراسة لمفهوم إداري حديث وفكر إداري متميز غاية في الأهمية والحيوية من الناحيتين العلمية والعملية، فمن الناحية العملية فقد تناولت الدراسة منظمة تتعامل مع الأمن الاجتماعي لشريحة كبيرة من المواطنين الفلسطينيين.

أما من الناحية العلمية فإن إدارة الجودة الشاملة تمثل طريق للنجاح وسبيل للتميز، فمن شأنها تسهيل أعمال المنظمات وبالتالي تحقيق الرؤى والأهداف الاستراتيجية، وعليه تعد هذه الدراسة إضافة نوعية ومهمة، تقدم كثيرا من المعلومات في هذا المجال، تتركز أهمية هذه الدراسة بالمساهمة بمعلومات من شأنها أن تمكن الهيئة من القدرة على تطبيق نظام إدارة جودة شاملة فيها، **وتتعلق هذه المعلومات بما يلي:**

- معلومات عن الجودة الشاملة.
- معلومات لتقييم مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.
- معلومات عن أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

أهداف الدراسة:

- تحديد مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.
- تحديد أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

محددات الدراسة:

- **محددات زمانية:** عام 2022
- **محددات مكانية:** هيئة التقاعد الفلسطينية بكافة فروعها في الضفة الغربية وقطاع غزة في فلسطين.
- **محددات بشرية:** الموظفون كافة في هيئة التقاعد الفلسطينية.
- **محددات موضوعية:** التعرف على مقومات الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

مصطلحات الدراسة:

الجودة: حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات، الخدمات، الأشخاص، العمليات والبيئة، التي تجتمع لتحقيق أهداف وتوقعات، وقد تتجاوز التوقعات لتساعد على إنتاج قيمة أعلى. (Davis & Goetsch,2016)، أمّا (ديمنج) فقد عرّفها بأنها أسلوب إداري لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء المستفيدين. (ديمنج و هارمسترونج ،2016، ص18).

إدارة الجودة الشاملة: هي 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، وتعتبر فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس منظمة تتحسن باستمرار، حيث تشكل أنظمة تتكون من الموارد البشرية والأساليب الكمية.(Besterfeild& et al., 2015)

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. (قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005، مادة رقم 3)

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

الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري العديد من العناوين ذات العلاقة، وهي على النحو الآتي:

إدارة الجودة الشاملة:

عرّف (Dessler) الجودة بأنها "مجموعة من السمات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تسهم في إشباع حاجات معينة لدى المستفيد"، وعرفها أيضا: بمدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجات المستفيد". (Dessler,2012)، أمّا (جوران) فقد عرفها على أنها الملائمة للاستعمال، (Juran,1974) وذلك وفق (الطائي وقدادة،2010)، كما قد رآها (كروسبي) بأنها المطابقة للمتطلبات وللمواصفات (Crospy,1980)، وقد عرّفتها الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ)؛ بأنها لها أكثر من دلالة تتحدد وفق مجال استخدامها، إلّا أنها تحمل معنيين رئيسين، 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 الالكترونية)(Muqtafi,2021)

أمّا مفهوم الجودة الشاملة؛ فهو فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس منظمة تتحسن باستمرار، حيث تشكل أنظمة تتكون من الموارد البشرية والأساليب الكمية، أيضا (Besterfeild & et al,2015)، ويمكن اعتبارها 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 وباتخاذ القرارات (جودة، 2018).

كما قد عُرِّفت إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح: فقد عرّف جودة إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات كالآتي: الإدارة: تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة. الجودة: تلبية متطلبات المستفيد وتوقعاته؛ الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج موظفي المنظمة كافة، وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعّال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة. (جودة، 2018)

وعليه فقد لاحظ الباحثان بأن التعريفات المذكورة أعلاه تتضمن عددا 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 المستفيد وإدراكه للمنتَجات بعد الاستخدام، ومواكبة حاجات ورغبات المستفيدين المتغيرة الحالية والمستقبلية المعلنة منها والضمنية.

3. إن الجودة لها مدلولات كثيرة، وتعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين باختلاف الأفراد، واختلاف السياق، والمكان، والزمان.

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

أهداف إدارة الجودة الشاملة: 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».(ديمنج و هارمسترونج ،2016)،

فوائد الجودة الشاملة: لتطبيق إدارة نظم الجودة الشاملة وتنفيذ كثير 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، تحسين الصورة السوقية، القضاء على العيوب والهدر، انخفاض 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.(ASQ,2022)

أسس نظام الجودة الشاملة: وضع (ديمنغ) عددا من الأسس الواجب الاعتقاد بها وترسيخها عند إدارة نظم الجودة الشاملة، هذه الأسس هي: التعاون في مختلف المجالات ومن الجميع، وإدارة التغيير والتأكيد على التغيير يبدأ في الإدارة العليا، إدراك أن المستفيدين هم الذين يحددون الجودة ويعرفونها: بأنها 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 يشر المختصر (TQM) إلى أن (T تعني الشمول في تحسين العمليات بالاعتماد على العاملين جميعهم 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. (ديمنج و هارمسترونج ،2016).

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 الآتية: (دعم الإدارة العليا والتزامها ، 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 المستويات الإدارية والتنظيمية جميعها 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,2015).

وقد قام الباحثان بتحديد العوامل الأكثر مناسبة لطبيعة عمل هيئة التقاعد، وهي:

المحور الاول: التزام الإدارة العليا:

مفهوم التزام الإدارة العليا: هو» التعبير والتجسيد الواقعي للسلوك المنسجم مع إدارة الجودة الشاملة» (الطائي وقدادة،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، ويعتبر المسمى الرسمي الثاني في التسلسل الهرمي، والمديرون العاملون ويعد المسمى الرسمي الثالث، وذلك وفق قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة (2004 م)، بشأن الوصف الوظيفي للمناصب العليا في الوزارة. (موقع المقتفي) (Muqtafi,2021)

ومن أهم مسؤوليات الإدارة العليا «رسم الاستراتيجيات،

وضع الخطط التنفيذية، توفير الخبرات والمعلومات، التمثيل الخارجي للمنظمة، التنظيم، الرقابة والتقييم». (الحلاق،2020)

أدوار الإدارة العليا: الإدارة العليا تمثل رأس هرم أي منظمة، وتستطيع أن تختار الاستراتيجيات والسياسات التي تريد وتنفذها، كما تستطيع أن تنشر الثقافة التنظيمية التي تريد، 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 (Besterfeild & et al,2015)، وقد وضع (ديمنج) أربعة عشر مبدأً على الإدارة العليا أن تقوم بها عند إدارة نظام جودة شاملة.(العزاوي، 2019)

التزام الإدارة العليا

ذكر (Oakland) عشرة مرتكزات يجب أن تنفذها الإدارة العليا حتى تعد الإدارة ملتزمة تجاه الجودة، وهي: التزام طويل الأمد إزاء التحسين المستمر، تبني فلسفة الأخطاء أو العيوب الصفرية، تدريب الموظفين على فهم طبيعة العلاقات واستيعابها بين المستفيد الداخلي والمورد، عدم اتخاذ قرارات الشراء اعتمادا على السعر وحدة، وجود إدارة العملية لتحسين الأنظمة، تبني طرق حديثة للإشراف والتدريب، تفعيل الاتصالات والتوسع في تشكيل فرق العمل، تجنب بعض الممارسات الخطأ، مثل: تحديد الأهداف عشوائيا 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)

المحور الثاني: التحسين المستمر للعمليات:

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

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 رئيسين؛ الأول: التعاون، والثاني: التعامل، وهما مفهومان منطلقان من ثقافة اليابان الشرقية التي تحترم الإنسان وتقدس الطبيعة.

وقد التقط الغرب مفهوم الجودة من اليابان بعد انتهاء الحروب العالمية المختلفة، وقد ورد عن العالم (ديمنج) أن «إدارة الجودة نشأت مع الابتكار الياباني لما يعرف بدوائر الجودة عام (1962)، ثم انتقلت الفكرة إلى أمريكا في السبعينيات ثم انتشرت في الثمانينيات». (ديمنج و هارمسترونج ،2016)،

طرق التحسين: يوجد عدد من الأساليب والطرق التي توصل للتحسين، وهي: تقليل الموارد بمعنى الاستخدام الأمثل للموارد، تقليل الأخطاء، تلبية حاجات المستفيدين وتوقعاتهم وحتى تجاوزها، إجراء العملية ضمن حالة تتسم بالأمان، جعل العملية أكثر إرضاء للشخص الذي يؤدي العملية. (Besterfeild& et al,2015)

نماذج شهيرة للتحسين المستمر: وضع علماء الجودة العديد من النماذج للتحسين المستمر، واشتهر العديد من تلك النماذج بنجاحها لدى كثير من منظمات الأعمال، فأصبحت منهجا مناسبا ونموذجا يحتذى به في عمليات التحسين المستمر، وقد اختار الباحثان عدد من النماذج التي تصلح أن تطبق على هيئة التقاعد الفلسطينية، والنماذج هي: دورة (ديمنج) (PDCA Cycle)، (ثلاثية جوران)، طريقة (كيزن)، طريقة (كروسبي).

المحور الثالث: مشاركة الموظفين الفاعلة:

مشاركة الموظفين الفاعلة: تعني أن تتيح الإدارة للموظفين إبداء وجهات نظرهم، وآرائهم، ومشكلاتهم، ومقترحاتهم في الحلول. (Besterfeild& et al,2015)

عوامل المشاركة:

أمّا (ديمنج) فقد اعتبر أن مشاركة العنصر البشري يتم من خلال التدريب والتنمية والحوافز (ديمنج و هارمسترونج ،2016)، وقد رأى Besterfeild أن المشاركة الفاعلة يلزمها أن تقوم الإدارة العليا بالتحفيز، التمكين، تشكيل فرق العمل، التدريب، (Besterfeild & et al,2015)، أمّا جودة فأضاف الاندماج والاتصالات.(جودة، 2018)

وقد رأى الباحثان أن العوامل الأكثر مناسبة لطبيعة عمل هيئة التقاعد؛ هي: التحفيز، الاندماج، التمكين، الاتصالات، التدريب، وفيما يلي توضيح لكل منها:

أولا: **التحفيز**: وهو فهم حاجات الموظفين وتحقيقها لهم، إذا ما نجحوا بمهامهم التحسينية، وهذه العملية تؤدى إلى المضي قدما في العملية التحفيزية، وبالتالي رفع إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها. (جودة، 2018)

ثانيا: **الاندماج**: ويعتبر أحد أساليب حفز الموظفين عن طريق احترامهم وتقديرهم، حيث تعد أحد أساليب الحفز طويلة الأمد للموظفين، كونها تشجع الموظفين على أن يكونوا أكثر قربا والتصاقا بأهداف المنظمة.

ثالثا: **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 الموظف مسؤولية نجاح أو فشل تلك العملية. (Davis & Goetsch,2016)

رابعا: **الاتصالات**: عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أُخرى. (جودة، 2018)

خامسا: **التدريب**: عبارة عن عملية تعليم الموظفين الجدد والحاليين المهارات الأساسية التي يحتاجونها في أداء مهامهم. (Dessler,2017)

المحور الرابع: العلاقة مع أصحاب المصالح:

مفهوم أصحاب المصالح: تعني الشخصيات أو الجهات التي

يجب أن تربطهم علاقة منافع متبادلة، وهم الموردون (المشغلون الحكوميون وغير الحكوميين) والمستفيدون والوحدات الداخلية للمنظمة والمنافسين المحتملين. (Davis & Goetsch,2016)

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؛ لكي تحقق المنظمة أقصى فوائد لها، ومنافع متبادلة للطرفين، ما يحقق الشكل الأمثل لهذه العلاقة، علما أن أبسط طريقة لفهم مفهوم الشراكة أو التحالف الاستراتيجي؛ هو التفكير بها على أنها عمل مشترك من أجل تحقيق مصلحة متبادلة. (Davis & Goetsch,2016)

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 رأى الباحثان أنّ 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)

المحور الخامس: التركيز على المستفيد الخارجي والداخلي:

مفهوم التركيز على المستفيد: هو أن المستفيد هو المسير أو المحرك لإعداد الجودة الشاملة. (Davis & Goetsch,2016)

عوامل التركيز على المستفيد: للتركيز على المستفيد يتحقق من خلال سبعة عوامل؛ وهي تحديد حاجات المستفيد الداخلي والخارجي ورغباتهما ، تحديد توقعات المستفيد، إرضاء المستفيد، تعريف المستفيد الخارجي، تعريف المستفيد الداخلي، تحديد المورد الخارجي. (Davis & Goetsch,2016)

معالجة الشكاوى: من المهم لأي منظمة أن تعرف الشكاوى الموجهة لها، وأن تدرسها وتعالجها وتعتبرها فرصة لمعرفة المشكلات وعلاجها، لذلك على المنظمات جميعها استقبال الشكاوى والاهتمام بها، والبحث عنها ؛ كي تضمن النجاح والتفوق، لذلك على المنظمة أن تصمم نظام شكاوى واضحا ومنظما. (جودة،2018)

محاور التركيز على المستفيد: للتركيز على المستفيد ثلاثة محاور، المحور الأول: الإبقاء على المستفيدين الحاليين، الثاني: جذب المستفيدين، أمّا الثالث: فالتواصل مع المستفيدين. (Davis & Goetsch,2016)

سابعا: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

دراسة (**عطية و قزيط، 2020**) بعنوان: معوقات تطبيق 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، واشتمل مجتمع الدراسة على 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.

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

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

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، واشتمل مجتمع الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وقد اتُبِع المنهج الوصفي، وقد وُزِعت استبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (128) عضو هيئة تدريس، وكانت النتائج الأساسية 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.

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 مقياس كمي لمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي وتقنينه ، والتعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز الإرشاد الزراعي، واشتمل مجتمع الدراسة على (70) أخصائياً على مستوى الإدارات ومرشد زراعي على مستوى الجمعيات الزراعية في محافظة (القليوبية) في مصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستُخدمت الاستبانة كأداة بحث، بلغت العينة الإحصائية (70) أخصائياً زراعي، وتوصلت الدراسة فيما يتعلق بالمعيقات أن هناك اثني عشر سببا ذكرها المبحوثون تعيق 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.

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 الاجنبية، والتعرف على مقاييس الأداء التي تتعبها هذه المؤسسات، اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم)، في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (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، أمّا مشاركة العاملين فهو العامل الأقل ،كما تبين وجود علاقة بين مبادئ الجودة الشاملة والأداء المؤسسي ذات دلالة إحصائية بين الجميع.

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

هدفت الدراسة إلى قياس أثر العاملين وقدراتهم في المنظمة لتبني إدارة الجودة الشاملة بالمملكة العربية السعودية، اشتمل مجتمع الدراسة على (400) موظف من شركة الكهرباء، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، مستخدما (51) استبانة، وأثبتت 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 أنشطة المنظمة جميعها.

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 (مديرين عامين ورؤساء أقسام موزعين على محافظات الضفة، وعينة من المستفيدين)، حيث استُخدِم المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدِم استبانتين واحدة للعاملين (155) مفردة، وواحدة للمستفيدين (40) مفردة، 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.

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 استُخدِم المنهج الوصفي المسحي، شمل مجتمع الدراسة موظفي البنك، حجم العينة بلغت (98) موظفا من أصل (250) موظفا، وخلصت الدراسة بتوصيات أهمها؛ تعزيز التركيز على المستفيد وعلى تلبية احتياجات الموظفين والتركيز على تحسين العمليات.

الدراسات الأجنبية:

**Al-Hazmi&Alkateeb,2019): Obstacles to imple-)
menting 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) موظفاً 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، أوصت 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.

**Pambreni &et all,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 أربعة أبعاد رئيسة؛ وهي: (الاهتمام بالمستفيد، التحسين المستمر، المبادئ الاستراتيجية، مشاركة الموظفين)، اشتمل مجتمع البحث على مؤسسات خدمات صغيرة ومتوسطة في (سيلانجور) و(ماليزيا)، 350 مديرا أو مالكا للمؤسسات، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ووُزعت (350) عينة، وقد توصلت الدراسة إلى أن للجودة الشاملة بأبعادها الأربعة الرئيسة أثرا إيجابيا على فاعلية أداء المنظمة، توصي الدراسة بإيلاء مزيد من الاهتمام بالعملاء، وتقديم أفضل الخدمات ذات جودة عالية وقيمة مضافة لإرضاء العملاء.

**Alghamdi, 2018): Total Quality Management and)
Organizational Performance: A Possible Role of Orga-
nizational 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، واستُخدِمَ الإستبانة كأداة دراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على (163) مديرا على مختلف المستويات الإدارية، في المؤسسات العامة بمحافظة (الباحة) في السعودية، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيا 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.

Awoke,2021): Total Quality Management Practic-) es For Improving Procurement Performance of Petro- .leum Producing Companies

هدفت الدراسة الى التعرف على فلسفة تطبيق إدارة الجودة ومبادئها في تحسين أداء إدارة المشتريات، في شركات النفط التي تعمل في (نيجيريا)، وتكون مجتمع الدراسة من ثماني شركات نفط، وكانت عينة الدراسة اثنا عشر مديرا تنفيذيا من هذه الشركات، وتم استخدام منهج تحليل الظواهر التفسيري في هذه الدراسة، وقد استخدم الباحث المقابلات الشبه منظمة والملاحظة كأداة لجمع البيانات، حيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع المبحوثين، وجمع بيانات من دوائر إدارة المشتريات، والتي تخص تكلفة تطبيق أنظمة الجودة الشاملة في هذه الدوائر، ثم قام بتحليلها وفق مبدأ (فان مانين) التأويلي، وقد أظهرت النتائج أن المبحوثين عزوا المشاكل المستمرة المتعلقة بالجودة الى عدم الالتزام بتبني وتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في دوائر المشتريات في شركات النفط النيجيرية، وأنّ المديرين لا يعرفون كثيرا عن آليات توظيف خبراتهم في تحسين أداء إدارة الجودة وبدء التغيير المخطط له من أجل التحسين المستمر للجودة، كذلك بينت النتائج قصور في تدريب العاملين، وانخفاض مراقبة الجودة، وأوصى الباحث بتبني نظم إدارة الجودة الشاملة المناسبة لتحسين الأداء في هذه الشركات، وتطوير وتدريب عناصر سلسلة التوريد بهذه الشركات، وتطوير مؤشرات قياس الأداء بما يتوافق مع متطلبات المشروع والمواصفات والمعايير.

Molina, 2011): A Total Quality Management Meth-) odology for Universities

كان الدافع وراء إجراء هذه الدراسة والهدف منها، هو حاجة الجامعة الى نظام كفؤ لتحسين عمل الجامعة، وكان الهدف من هذا البحث تطوير منهجية إدارة الجودة الشاملة بما يمكن الجامعة بكفاءة وفعالية لتطوير وتحسين إدارة الجودة الشاملة، وكان هنالك منهجيات عدة للجودة ومعايير مثل (ISO 9000, Baldrige، Six Sigma)، اعتمدتها الجامعات للاسترشاد بها، وكان هنالك اقتراحات عدة لتبني منهجية إرشادية لتطوير خطط إدارة الجودة في خمسة مراحل متتالية، مثل البداية والتقييم والتحليل والاعداد والقبول.

واستخدمت المنهجيات كأداة بحث، لتحسين العمل في الجامعة وتحسين التعليم، وتم الرجوع الى منهجيات إدارة الجودة الشاملة، وفحص مدى تطبيقها في الجامعة، وقد تم تبني إطار منهجي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة ومنظمات أخرى.

Hedaoo&Sangode, 2019: Implementation of Total Quality Management in Manufacturing Firms: An Empirical Study

هدفت الدراسة الى معرفة إذا ما كانت الشركات الصناعية، تقوم بإشراك الموظفين والعملاء مع الإدارة العليا في عملية التحسين المستمر، لتحقيق رضا العملاء، وطبقت هذه الدراسة منهج تحليل الارتباط لاختبار الفرضية، استخدم الاستبانة كأداة دراسة اشتمل مجتمع الدراسة على عينة تكونت من (21) منشأة صناعية من منطقة (ناجبور) ، وتوصلت الدراسة الى أن الشركات تحرص على تحقيق الرضا للعملاء، وأن التزام الإدارة العليا ساهم بشكل أكثر بتطبيق و ممارسة إدارة الجودة الشاملة، وكانت من اهم النتائج ان الشركات تشرك العاملين جميعهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وان هناك برامج للتحسين المستمر لتطبيق رضا العملاء .

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة، والتي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخاصة والعامة تبين للباحثين 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. إلّا أنّ دراسة (Awoke,2021) استخدمت منهج تحليل الظواهر التفسيري، ودراسة (Molina, 2011) استخدمت منهجيات استرشادية، و أما دراسة (Hedaoo & Sangode, 2019) فقد استخدمت منهج تحليل الارتباط.

- غالبية الدراسات السابقة أوصت بتطبيق نظم جودة شاملة متكاملة، ما يلزمه نشر الوعي لدى المديرين والعاملين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- هدف البحث الحالي ينسجم مع أهداف البحوث السابقة، ولتحقيق هدف الدراسة استُخدِمَ المنهج الوصفي الارتباطي.

- تعد هذه الدراسة حسب علم الباحثين من أوائل الدراسات التي تطبق على هيئة تقاعد، فبعضها طبقت على: جامعات، مستشفيات، وزارات، شركات خدمية وصناعية، ما يدل على أنّ نظم الجودة الشاملة تصلح للتطبيق على المنظمات جميعها 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 2015) وهي (التزام الإدارة العليا /القيادة، التركيز على المستفيدين، المشاركة الفعالة لقوى العمل، التحسين المستمر للعمليات، العلاقة مع أصحاب المصالح) والتي تعتبر الأكثر ملاءمة لطبيعة عمل هيئة التقاعد الفلسطينية.

الطريقة والإجراءات:

منهج ومجتمع الدراسة:

استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، يشتمل مجتمع الدراسة الحالية على الموظفين جميعهم في هيئة التقاعد الفلسطينية بفروعها الثلاثة في مدينة رام الله والخليل وغزة والبالغ عددهم (130)، حيث قام الباحثان بعمل مسح شامل لهم جميعا بتوزيع (130) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستردة (119) استبانة ، بذلك تكون نسبة الاسترداد (92 %) تقريبا وهي نسبة مرتفعة جدا ومناسبة لإكمال الدراسة.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان أداة الاستبانة لدراسة مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية، حيث تكونت هذه الأداة من (39) فقرة موزعة على (5) محاور، والتي تمثل مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمحاور هي: (التزام الإدارة العليا، التحسين الشامل والمستمر، المشاركة الفاعلة للموظفين، التركيز على المستفيدين، العلاقة مع أصحاب المصالح)، وتتدرج الإجابة على فقرات الاستبانة على مقياس (ليكرت الخماسي).

ثبات الأداة: لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، تم قِياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات؛ بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ ألفا)، وذلك على الاستبانات المستردة من مجتمع الدراسة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (1)

معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
التزام الإدارة العليا	10	.95
التحسين الشامل والمستمر	6	.93
المشاركة الفاعلة للموظفين	7	.92
التركيز على المستفيدين	9	.94
العلاقة مع أصحاب المصالح	7	.93
الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	39	.98

صدق الأداة:

للارتقاء بمستوى الاستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتها وتحكيمها من عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما استشير اختصاصيين في مجال الإحصاء؛ من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين عُدِّلَت بعض عبارات الاستبيانات؛ كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماؤها للمحاور التي تندرج تحتها.

من ناحية أخرى حُسِبَت 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، يضاف إلى ذلك حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل مجال مع المجال الكلي والدرجة الكلية لتلك المجالات، وتعد أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ، وقد أظهرها الجدول رقم (2) التالي:

جدول (2)

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

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المعنوية
التزام الإدارة العليا.	.93	.000
التحسين الشامل والمستمر.	.927	.000
المشاركة الفاعلة للموظفين.	.916	.000
التركيز على المستفيدين.	.934	.000
العلاقة مع أصحاب المصالح.	.833	.000

ومن خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالَّة إحصائيا (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 05.) بين 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.

المعالجة الإحصائية: من أجل معالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

نتائج البحث ومناقشتها:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام معادلة الثبات (ألفا) لقياس ثبات الأداة، واتساق إجابات المبحوثين، وتم استخدام أسلوب تحليل معاملات الارتباط (بيرسون) لقياس صدق الأداء وقوة العلاقة بين الفقرات، كما تم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل السؤال الأول، وتفريغ الإجابات للسؤال الثاني، وكانت الإجابة علىالسؤال الرئيس الأول: ما مدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية؟ قد أظهرها الجدول التالي:

الجدول (3)

الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحاور الدراسة المتعلقة بمدى توافر مقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد الفلسطينية.

المحور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التزام الإدارة العليا	3.00	.87	متوسطة
التحسين الشامل والمستمر	2.84	.88	متوسطة
المشاركة الفاعلة للموظفين	2.66	.87	متوسطة
التركيز على المستفيدين	3.13	.86	متوسطة
العلاقة مع أصحاب المصالح	3.17	.80	متوسطة
الدرجة الكلية لمقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.97	.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 (.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، ويعزو الباحثان السبب إلى أن الإدارة العليا لديها الإرادة للتعاون مع أصحاب المصالح لخدمة المستفيدين، ولكن هذه الإرادة يلزمها تدعيم من الفكر الإداري للجودة الشاملة،ليحصل المحور على نتائج أعلى، أما أدنى الدرجات كانت درجة المشاركة الفاعلة للموظفين بوسط حسابي مقداره (2.66) وهي متوسطة تقترب من المنخفضة، ويعزو الباحثان 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.

وبمقارنة درجة المتوسط التي أظهرتها استجابات الموظفين في هيئة التقاعد لمدى توافر 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 الجود الشاملة في جامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، فقد خلصت إلى وسط حسابي من منخفض إلى متوسط، أمّا دراسة (بدر والمدهون،2017): التي طبقت على المؤسسات الأهلية الأجنبية 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، وفيما 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 عال. ما يعني أن نتائج دراسة هيئة التقاعد الفلسطينية تعد متوافقة ومقبولة عند مقارنتها مع نتائج الدراسات التي طبّقت 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 أو متوافقة مع نتائج المنظمات غير الحكومية عند مقارنتها بهم، مثل: المؤسسات الأهلية الأجنبية، و(بنك كاك) اليمني، حيث حصلت تلك الدراسات على وسط حسابي عالٍ، وعلى الهيئة بذل المزيد من أجل تحقيق متطلبات الجودة الشاملة لديها بمستوى مرتفع.

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

أولا: مدى درجة التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية.

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3) والانحراف المعياري الكلي مقداره (87.)، مما يدل على أن درجة التزام الإدارة العليا في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، وكانت المراتب المتقدمة في نتائج محور 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 الباحثين؛ لرغبة الإدارة العليا لعمل اللازم كي تنجح الهيئة في تنفيذ مهامها، عن طريق تجويد خدمات الهيئة، أمّا المراتب الأخيرة في نتائج المحور، فهي: التزام الإدارة العليا بتشكيل حلقات جودة فاعلة، والتزامها بتمكين الموظفين، والتزام الإدارة العليا بتأهيل القادة الإداريين على مضامين الجودة، ويعود ذلك برأي الباحثين لضبابية فكر الجودة الشاملة كنظام إداري وكثقافة تنظيمية لدى الإدارة العليا، ما أدى إلى اتباع أساليب إدارية غير منبثقة من مفهوم الجودة الشاملة في عمليات التجويد.

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

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: 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.

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

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.84)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (88.)، ما يدل على أن درجة مدى توافر التحسين الشامل والمستمر في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، المرتبة الأولى لهذا المحور كانت لعبارة (تواؤم الهيئة خططها مع التطورات في البيئة الخارجية)، يعود ذلك برأي الباحثين لرغبة الإدارة العليا بالتحسين والتطوير، والمرتبة الأخيرة النتائج 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 الباحثين إلى قلة المعلومات عن مفهوم الجودة الشاملة ومتطلباتها وأنظمتها لدى القادة الإداريين.

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

يستنتج الباحثان أن هيئة التقاعد قامت بأعمال تجويديه

عززت من قدرتها على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث كانت نتيجة هذا المحور متوسط، إلّا أنّ هذه الأعمال التحسينية والتطويرية لم ترتقَ للمستوى الكامل والشامل وفق فلسفة الجودة الشاملة، حيث إن اتجاهات المبحوثين تجاه نظم التدريب كانت منخفضة، وتجاه تشكيل اللجان كانت متوسط منخفض، وعليه فإن الباحثان يعتقدان أنّ هنالك قاعدة لإيجاد نظام للتحسين المستمر في هيئة التقاعد، إذا ما شُكلت لجان جودة وتوفير نظم تدريب وفق فكر وفلسفة الجودة الشاملة.

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

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.66)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (.87)، مما يدل على أن درجة مدى توفر المشاركة الفاعلة للموظفين في هيئة التقاعد الفلسطينية؛ متوسطة، وأن المرتبة الأولى 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 التواصل والتحفيز، أمّا الترتيب الأخيرة في النتائج؛ 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 والحوافز في الهيئة مرتبط بإنجاز الموظفين) وقد حصلت على درجة منخفضة، ويعود ذلك برأي الباحثين للفكر الإداري السائد الذي لا ينظر للموظف على أنه شريك ومالك معنوي كما فكر الجودة الشاملة.

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

يستنتج الباحثين أنّ المشاركة الفعالة للموظفين، وإن كانت ضمن المستوى المتوسط؛ إلّا أنها في أدنى المستوى المتوسط وقريبة جدا من المستوى المنخفض وفق رأي المبحوثين، حيث عبر المبحوثون عن أن المشاركة الفاعلة لا تشمل 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 أن ضعف نظم التقييم والتحفيز وفق رأي المبحوثين، تؤثر سلبا على الموظف تجاه قيامه بدور فاعل فيما يتعلق بالمشاركة باقتراحات وآراء تطويرية وتحسينية.

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

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.13)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (.86)، مما يدل على أن درجة مدى توافر التركيز على المستفيدين في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة، أما المرتبة الأولى 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 المرتبة الأخيرة فهي لعبارة (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 والمتطلبات القانونية التي تنظم أعمال الهيئة، ولطبيعة منظومة المعلومات في الهيئة التي يلزمها تغذية من نظم معلومات أصحاب المصالح كي تتمكن الهيئة من تقديم خدماتها بأعلى كفاءة وفاعلية للمستفيدين، وهو الأمر الذي لم يُنفَّذ بشكل كامل وفعّال برأي المبحوثين.

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

يستنتج الباحثان أنّ الإدارة العليا تعمل بحرص على تقديم الخدمة للمستفيدين بأفضل ما يمكنها من سُبُل، 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 إجراء التفاهمات والشراكات اللازمة مع أصحاب المصالح والتي من شأنها تمكين الهيئة من تقديم الخدمات الإلكترونية للمستفيدين.

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

بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.17)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (.8)، مما يدل على أن درجة مدى توفر العلاقة مع أصحاب المصالح في هيئة التقاعد الفلسطينية متوسطة.

أعلى مرتبة 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 المرتبة الأخيرة فهي لعبارة (تشرك الهيئة أصحاب المصالح في مراحل التطوير كافة)، ويليها عبارة (تشرك الهيئة أصحاب المصالح في التحديات التي تواجهها)، يعود سبب ضعف المشاركة برأي الباحثين؛ للنمط القيادي والإداري السائد في المنظمات الفلسطينية عموما.

وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة (عطية وقزيط،2020) والتي طبقت على جامعة (مصراته).

يستنتج الباحثان حرص الإدارة العليا على تلبية احتياجات الهيئة من منطلق تحقيق الفائدة للأطراف جميعها، 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، إلّا أنّ مفهوم التشاركية بين الهيئة وبين أصحاب المصالح في مجالات التطوير بكافة مراحلها ومواجهة التحديات ما زال يحتاج إلى جهد إضافي ومنظم من الإدارة العليا.

السؤال الرئيس الثاني: ما هي أهم معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هيئة التقاعد؟

تم جمع آراء الموظفين من خلال سؤال مفتوح تم صياغته ضمن الاستبانة، يخص المعيقات من وجهة نظره، حيث قام الباحثان بمراجعة الاستبانات، وتفريغها، وتحديد معيقات توافر متطلبات الجودة الشاملة وحلولها، وقاما بترتيبها تنازليا، واتضح أن أهم المعيقات 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.

الاستنتاجات

استنتج الباحثان أنّ المعيقات المذكورة أعلاه بشكل عام؛ يمكن توزيعها إلى فئتين من المعيقات، الأولى سببها الأزمة السياسية والمالية، والثانية سببها النمط القيادي السائد غير المنبثق من مفاهيم الجودة الشاملة، وعليه فإن تبني فكر الجودة الشاملة وفلسفتها والالتزام بتوفير متطلباتها سيكون له دور كبير في علاج تلك المعيقات.

التوصيات:

- يوصي الباحثان الإدارة العليا أن تتبنى فكر الجودة الشاملة، وفلسفتها، واعتمادها كمنهج وأسلوب إداري لإدارة الهيئة، والعمل على توفير كافة متطلبات الجودة الشاملة في الهيئة وإدارتها وفق فلسفة الجودة الشاملة وفكرها.

- يوصي الباحثان هيئة التقاعد بتبني نظام خاص لتطبيق الجودة الشاملة، يتضمن نظام 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 عملية التحسين المستمر وتنظيمها.

- تبنّي هيئة التقاعد نمط قيادي مبني على النمط الديمقراطي التشاركي، ورفع مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وتصميم نظم فاعلة فيما يخص التحفيز والقياس والتقييم لكافة أنواع الأداء والرضا.

- يوصي الباحثان الإدارة العليا برفع مستوى المشاركة مع أصحاب المصالح، بما يسهم في تطوير الهيئة وزيادة قدرة الهيئة على مواجهة الأزمات، وبما يحقق للهيئة نظم معلومات إلكترونية شاملة، مما يمكن الهيئة من تقديم خدمات إلكترونية عالية الجودة.

المصادر والمراجع العربية:

أولا: الكتب:

- جودة، محفوظ (2018). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. ط7. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- العزاوي، محمد (2019). إدارة الجودة الشاملة مدخل استراتيجي تطبيقي. ط1. إثراء للنشر والتوزيع. الاردن.
- الطائي، رعد وقدادة، عيسى (2010). (إدارة الجودة الشاملة). دار اليازوري. عمان. الأردن.

ثانيا: الكتب المترجمة:

- (Dessler، Gary 2012). إدارة الموارد البشرية للمؤلف جاري ديسلر. (ترجمة المتعال، محمد وجودة، عبد المحسن)، الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.
- ديمنج، وليام و هارمسترونج، روبيرت (2016). إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات. (ترجمة رشدي، هند)، القاهرة، مصر: كنوز للنشر والتوزيع.

ثالثا: دراسات وأبحاث:

- بدر، رشاد والمدهون، محمد (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، ذياب (2017). "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع 24.
- السعدي، محمد و السنباني، جبر والدحياني، ناصر (2017). «واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاك بنك) في الجمهورية اليمنية»، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 16 مجلد 17.
- قسم السيد، عبد الرحيم (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 الارشاد 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، عطوه وقزيط، هدى (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.
- مهدي، علي (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.

are employed in the preparation and training courses for Arabic language teachers and female teachers in the teaching methods of education directorates. University of Baghdad - College of Arts. Literature Journal. Supplement to issue 133.

Fourth: Laws and Websites:

- *Al- Hallak, Buttros (2020). Administrative leadership. Syrian Virtual University, e-book https://pedia.svuonline.org/*
- *The Judiciary and Legislation System in Palestine - Al-Muqtafi - Prepared by the Institute of Law at Birzeit University.*
- *Cabinet Resolution No. (144) of 2004, Al-Muqtafi (2021, July, 20, 5 AD), http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14752*
- *Public Retirement Law No. 7 of 2005, http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14816*

المصادر والمراجع الأجنبية:

Books:

- *Besterfeild, D & Besterfeild, C& Besterfeild, G & Sacre, M &Urdhwarese, H &Urdhwarese,R(2015), "Total Quality Management. Pearson. Fourth edition. Delhi. India.*
- *Crosby, P (1980) . Quality Is Free. Pinguin Group. USA .*
- *Dessler, G (2017). Human Resource Management. Fifteenth edition. Pearson Education, Inc. United States of America.*
- *(Davis, S & David G (2016).Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. Pearson Education Inc, Eighth Edition, United States of America.*
- *(Wheelen, T& Hunger, D (2012). Strategic Management and Business Policy. Thirteenth edition.*

Studies and research:

- *Alhazim, Nabil &Alkhateeb, Tarek (2019). Obstacles to implementing total quality management in Saudi Arabia marketing tourism Service. Management Science Letters, 10,2020*
- *Awoke, Patrick (2021). Total Quality Management Practices For Improving Procurement Performance of Petroleum Producing Companies. Doctoral dissertation, Walden University Scholar Works. at: https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations.*
- *Pambreni, Y & Khatib, A & Azam, S.M. Ferdous &Tham, Jacquline(2019). The influence of total quality management toward organization performance. Management Science Letters 9 (2019)*
- *(Alghamdi, Faris(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*
- *Hedaoo, H & Sangode, P (2019). Implementation of Total Quality*
- *Management in Manufacturing Firms: An Empirical Study. The IUP Journal of Operations Management, Vol. XVIII, No. 1, 2019*
- *Molina, J (2011). A Total Quality Management Methodology for Universities. Florida International University Digital Commons. University Graduate School. jflor022@fiu.edu*

المصادر والمراجع الإلكترونية:

- جمعية الجودة الأمريكية (ASQ) يوم 14/8/2021 الساعة 2.15 م، https://asq.org/quality-resources/total-qualit-management/tqm-gets-results
- جمعية الجودة الأمريكية (2021)، (ASQ، اب، 14، الساعة 2.46 م) https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q

رابعا: قوانين ومواقع الكترونية:

- الحلاق، بطرس (2020). القيادة الإدارية. الجامعة الافتراضية السورية، كتاب إلكتروني https://pedia.svuonline.org/
- قرار مجلس الوزراء رقم (144) لسنة 2004، منظومة القضاء والتشريع «المقتفي» (2021، تموز، 20، 5 م)،(n.d) استرجع، http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14752
- قانون التقاعد العام رقم 7 لسنة 2005، http://muqtafi.birzeit.edu/pg/getleg.asp?id=14816

المصادر والمراجع العربية مترجمة:

First, the books:

- *Al-Azzawi, Mohammed (2019). Total quality management an applied strategic approach. 1st Ed. Ithraa for publishing and distribution. Jordan.*
- *Gouda, Mahfouz (2018). Total quality management concepts and applications7th Ed. Dar Wael for publishing and distribution. Amman. Jordan.*
- *Al-Tai, Raad and Qadada, Issa (2010). "Total Quality Management". Al-Yazuri House. Amman. Jordan*

Second: Translated books:

- *Dessler, G (2012). Human Resource Management. (Translated by Al-Mutaal, Muhammad and Judah, Abdul-Mohsen), Riyadh, Saudi Arabia: Dar Al-Marikh Publishing.*
- *Deming, W & Harmstrong, R (2016). Total quality management foundations, principles and applications. (Translation by Rushdie, Hind), Cairo, Egypt: Treasures for Publishing and Distribution.*

Third: Studies and Research:

- *Badr, Rashad and Al-Madhoun, Muhammad (2017). The effect of applying the principles of total quality on the performance of foreign NGOs operating in the Gaza Strip. Journal of Economics and Business, The Islamic University of Gaza, Volume 25, No. 4.*
- *Jarrar, Theyab (2017). "The reality of total quality management in the Palestinian Ministry of National Economy: an analytical study from the point of view of managers and beneficiaries", Ramah Journal for Research and Studies, No. 24.*
- *Al-Saadi, Muhammad and Al-Sanbani, Jabr and Al-Dahyani, Nasser (2017). The reality of the application of the dimensions of total quality management in the Cooperative and Agricultural Credit Bank (CAC Bank) in the Republic of Yemen, Al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences, No. 16, volume 17.*
- *El-Sayed, Musa (2017). The organization›s capabilities towards adopting total quality management and its impact on the quality of services by applying to the Electricity Company in Bisha Governorate. Gaza National Research Center. Number 1. Volume 1.*
- *Abed, Lamia (2017). Building standards for the application of total quality management and a measure to codify the stages of total quality management in agricultural extension centers. J. Agric. Economic. and Social Sci., Mansoura Univ., Vol. 8 (12): 931-939, 2017*
- *Al-Alam, Randa (2020). Obstacles to the application of total quality management at Palestine Technical University Kadoorie from the point of view of its faculty members. Ramah Journal for Research and Studies, p. 43.*
- *Attia, Atwa and Qazit, Huda (2020). Obstacles to the application of total quality management among administrative leaders in higher education institutions, a case study: Misurata University. The Scientific Journal of the College of Education, Misurata University, Libya, Volume One, Issue XV.*
- *Mahdi, Ali (2020). The extent to which total quality standards*