



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال

أثر تطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية

دراسة ميدانية مقارنة في بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد الباحث:

خالد عودة

إشراف:

يونس عواد

الأستاذ الدكتور في قسم إدارة الأعمال

جامعة دمشق - كلية الاقتصاد

2024



جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

التصريح

أصْرُحُ بأنَّ هذه الدراسة (أثر تطبيق مبادئ الآيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية دراسة ميدانية مقارنة في بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق) غير مُقتبسة من أي عمل علمي منشور مسبقاً، ولم يسبق أن قُبلت للحصول على أي شهادة علمية.

دمشق في 20 / 5 / 2024

خالد عودة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما
تعملون خبير)
صدق الله العظيم

سورة المجادلة، الآية رقم 11

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر أولاً إلى أستاذي المشرف الدكتور: يونس عواد لتفضله بالإشراف على الأطروحة وتحمله عناء المتابعة المستمرة، ولما أبداه من ملاحظات، وتوجيهات سديدة، كان لها الأثر الكبير في إغناء هذا العمل، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ما بذلوه من جهد في القراءة والمناقشة، كما أشكر السادة أعضاء الهيئة التدريسية بكلية الاقتصاد، الذين زودوني بالعلم والمعرفة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من أبدى لي رأياً، وقدم لي عوناً في سبيل إعداد هذه الأطروحة وإنجازها.

والله وليّ الأمر والتوفيق

الإهداء

بفضل الله وبركته أصل الى تحقيق حلمي بهذه الرسالة بعد جهد وإصرار

ولم يكن للحلم ان يتحقق لولا أناس وضعهم الله عز وجل في طريقي ليكونوا شركاء هذا النجاح

ولهم اهدي خلاصة التعب والجد

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه العزيز، وكانت ملهمتي في طريقي وزرعت في نفسي حب العلم بما كانت تردده لي دائما

العلم يرفع بيوت لا عماد لها. والجهل يهدم بيوت العز والكرم...

(روح أمي الحبيبة)

الى صاحب الذكر الطيب والأفعال الحسنة وشعلة العطاء والتضحية التي لم تنطفئ

(روح والدي الحبيب)

الى من كانت تشعر بي دون ان أتكلم وتساعدني بدعائها وصلواتها

(خالتي الحبيبة فاطمة خطاب)

الى رفيقة دربي ومؤنسة وحشتي وحبيبة قلبي

(زوجتي الحبيبة)

إلى حاملي مشاعل المستقبل وزينة الحياة الدنيا

(أولادي الأحباء)

إلى سندي وعضدي ورفاق دربي في السراء والضراء

(اخوتي الأحبة)

إلى روح الدكتور العالي يونس عواد القدوة والمثل العالي في الاخلاق والتعامل

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أقدم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم

قائمة المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
2	1-1. مقدمة:.....
3	2-1. الدراسات السابقة:.....
3	1-2-1. الدراسات العربية:.....
10	2-2-1. الدراسات الأجنبية:.....
18	3-2-1. تعليق على الدراسات السابقة:.....
19	4-2-1. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:.....
20	3-1. تصنيف الجمعيات الأهلية العاملة في سورية:.....
25	4-1. مشكلة البحث:.....
26	5-1. أهمية البحث:.....
26	1-5-1. الأهمية النظرية:.....
27	2-5-1. الأهمية العملية:.....
28	6-1. أهداف البحث:.....
29	7-1. نموذج الدراسة:.....
29	8-1. فرضيات الدراسة:.....
31	9-1. فلسفة البحث:.....
31	1-9-1. نوع فلسفة البحث:.....
31	2-9-1. أسلوب البحث واستراتيجيته:.....
32	3-9-1. أدوات جمع البيانات:.....
32	10-1. مجتمع البحث وعينته:.....
32	11-1. خيارات البحث وأسلوب تحليل البيانات:.....
33	12-1. مصطلحات الدراسة:.....
34	13-1. حدود البحث:.....
36	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.....
37	المبحث الأول: مفهوم المنظمات غير الحكومية وطبيعة عملها.....
	1-1-2. تعريف المنظمات غير الحكومية: DEFINITION OF NON-GOVERNMENTAL
38	ORGANIZATIONS (NGO).....
44	2-1-2. تاريخ وتطور المنظمات غير الحكومية: HISTORY AND DEVELOPMENT OF NGOS.....
47	3-1-2. أجيال تطور المنظمات غير الحكومية:.....
51	4-1-2. خصائص المنظمات غير الحكومية:.....
53	5-1-2. المقومات الأساسية للمنظمات غير الحكومية:.....

- 55 6-1-2. التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية:
- 57 7-1-2. التحديات التي تواجه قطاع المنظمات غير الحكومية:
- 59 المبحث الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية في الجمعيات الأهلية
- 60 1-2-2. مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية: (KPI) KEY PERFORMANCE INDICATORS
- 62 2-2-2. أنواع المؤشرات: TYPES OF INDICATORS
- 65 3-2-2. مكونات نظام قياس الأداء في المنظمات غير الحكومية:
- 66 4-2-2. الرؤية والرسالة: VISION & MISSION
- 69 5-2-2. أهداف المنظمة غير الحكومية: OBJECTIVES
- 71 6-2-2. المشاركة: PARTICIPATION
- 73 7-2-2. الشراكات: PARTNERSHIPS
- 76 8-2-2. التمكين: EMPOWERMENT
- 77 9-2-2. الشفافية والمساءلة: TRANSPARENCY & ACCOUNTABILITY
- 79 10-2-2. جودة الخدمة: SERVICE QUALITY
- 83 1-3-2. مفهوم مبادئ الآيزو:
- 84 2-3-2. التركيز على المستفيدين: CUSTOMER FOCUS
- 88 3-3-2. القيادة: LEADERSHIP
- 90 4-3-2. الارتباط بالأفراد: ENGAGEMENT OF PEOPLE
- 91 5-3-2. مدخل العملية: PROCESS APPROACH
- 93 6-3-2. التحسين المستمر: IMPROVEMENT
- 94 7-3-2. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: EVIDENCE-BASED DECISION MAKING
- 95 8-3-2. إدارة العلاقات: RELATIONSHIP MANAGEMENT
- 97 9-3-2. أثر مبادئ الآيزو:
- 100 المبحث الرابع: دراسة المتغيرات المعدلة للنموذج المقترح
- 101 1-4. ثقافة الجودة: QUALITY CULTURE
- 105 2-4. ثقافة العمل التطوعي: VOLUNTARY CULTURE
- 109 العوامل التي تساعد المتطوعين على أداء أعمالهم: ومن أهمها:
- 109 دور الأمم المتحدة في تفعيل العمل التطوعي:
- 111 3-4. نوع الجمعية ونشاطها: TYPE & ACTIVITY OF NGOS
- المبحث الخامس: آثار تطبيق مبادئ الآيزو ISO9001:2015 في مؤشرات الأداء الرئيسية للجمعيات الأهلية
- 118 1-5-2. إرشادات لتطبيق مبادئ الآيزو ISO9001:2015 في الجمعيات الأهلية:
- 119 2-5-2. متطلبات تطبيق مبادئ الآيزو 9001:2015 في الجمعيات الأهلية:
- 121 3-5-2. فوائد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001):
- 123

126	2-5-4. الصعوبات التي تواجه تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001):
130	2-5-5. الأخطاء الشائعة في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015:
134	الفصل الثالث: الدراسة العملية
135	3-1. أداة الاستقصاء:
142	3-2. الاحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة:
193	3-3. التحليل العاملي الاستكشافي:
193	3-3-1. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015
204	3-3-2. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (مؤشرات الأداء الرئيسية في الجمعيات الأهلية):
214	3-3-3. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل:
218	3-4. التحليل العاملي التوكيدي
218	3-4-1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015:
223	3-4-2. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل:
226	3-4-3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الجمعيات
230	3-5. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي STEPWISE MULTIPLE REGRESSION ANALYSIS
	3-6. دور المتغير المعدل وأبعاده في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9007-2015 وأداء الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق
241	3-7. اختبار الفرضيات
247	3-8. تحليل المسار:
276	الفصل الرابع: النتائج والمقترحات
277	4-1. نتائج الدراسة:
283	4-1. المقترحات:
286	قائمة المراجع
301	ملحق: استبيان الدراسة

قائمة الجداول

- الجدول (1) تصنيف بعض الجمعيات العاملة في سورية 21
- الجدول (2) مخطط KORTEN'S لتطور الأجيال الاستراتيجية الأربعة للمنظمات غير الحكومية 48
- الجدول (3) التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية: الفئات الرئيسية والفرعية 56
- الجدول (4) مؤشرات الأداء الرئيسية في المنظمات غير الحكومية 63
- الجدول (5) تطور مشاركة المنظمات غير الحكومية 72
- الجدول (6) دوافع الشراكة بين المنظمات غير الربحية وقطاع الأعمال 73
- الجدول (7) الخصائص المتناقضة للشراكات الفعالة والشراكات التابعة 74
- الجدول (8): الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل 136
- الجدول (9): معامل ألفا كرونباخ والصدق 137
- الجدول (10) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور التركيز على المستفيدين 143
- الجدول (11) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور القيادة 147
- الجدول (12) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور الارتباط بالأفراد 151
- الجدول (13) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور مدخل العملية 155
- الجدول (14) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور التحسين المستمر 159
- الجدول (15) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور اتخاذ القرارات بناء الحقائق 164
- الجدول (16) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور إدارة العلاقات 167
- الجدول (17) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور ثقافة الجودة 170
- الجدول (18) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور ثقافة العمل التطوعي 172
- الجدول (19) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور نوع الجمعية ونشاطها 175
- الجدول (20) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور الرؤية والرسالة 177
- الجدول (21) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور أهداف الجمعية 179
- الجدول (22) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور المشاركة 181
- الجدول (23) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور الشراكات 184

الجدول (24) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت	
الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور التمكين.....	186
الجدول (25) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت	
الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور الشفافية والمساءلة.....	188
الجدول (26) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت	
الخماسي ونتائج اختبار T ستيودينت لعينة واحدة عند محور جودة الخدمة.....	190
الجدول (27) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد التركيز على المستخدمين.....	194
الجدول (28) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد التركيز على المستخدمين.....	195
الجدول (29) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد القيادة.....	195
الجدول (30) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد القيادة.....	197
الجدول (31) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد الارتباط بالأفراد.....	197
الجدول (32) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد الارتباط بالأفراد.....	198
الجدول (33) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد مدخل العملية.....	199
الجدول (34) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد مدخل العملية.....	199
الجدول (35) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد التحسين المستمر.....	200
الجدول (36) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد التحسين المستمر.....	201
الجدول (37) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.....	202
الجدول (38) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.....	203
الجدول (39) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد إدارة العلاقات.....	203
الجدول (40) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد إدارة العلاقات.....	204
الجدول (41) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد الرؤية والرسالة.....	205
الجدول (42) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد الرؤية والرسالة.....	206
الجدول (43) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد أهداف الجمعية.....	206
الجدول (44) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد أهداف الجمعية.....	207
الجدول (45) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد المشاركة.....	207
الجدول (46) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد المشاركة.....	208
الجدول (47) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد الشراكات.....	209
الجدول (48) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد الشراكات.....	210
الجدول (49) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد التمكين.....	210
الجدول (50) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد التمكين.....	211
الجدول (51) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد الشفافية والمساءلة.....	211
الجدول (52) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد الشفافية والمساءلة.....	212
الجدول (53) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد جودة الخدمة.....	213
الجدول (54) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد جودة الخدمة.....	214
الجدول (55) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد ثقافة الجودة.....	214
الجدول (56) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد ثقافة الجودة.....	215
الجدول (57) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد ثقافة العمل التطوعي.....	216
الجدول (58) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعـد ثقافة العمل التطوعي.....	217
الجدول (59) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد نوع الجمعية ونشاطها.....	217

- الجدول (60) اختبار KMO & BARTLETT'S لبعد نوع الجمعية ونشاطها 218
- الجدول(61):القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI عند متغير تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 ... 220
- الجدول(62): معاملات الارتباط بين عوامل المقياس (التباين) لمتغير تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 . 222
- الجدول(63): التباين المشترك (الارتباط التريبيعي) بين عوامل المقياس (التباين) لمتغير تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 222
- الجدول(64): القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI عند المتغير المعدل 225
- الجدول(66): معاملات الارتباط بين عوامل المقياس (التباين) لمتغير أداء الجمعيات 229
- الجدول(67): التباين المشترك (الارتباط التريبيعي) بين عوامل المقياس (التباين) لمتغير أداء الجمعيات 230
- الجدول(68) الاجصاءات الوصفية للمتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية والمتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد متغير تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015..... 231
- الجدول(69): مصفوفة الارتباط بين المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية والمتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد متغير تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015..... 231
- الجدول(70): معامل الارتباط المتعدد والتحديد في نموذج تحليل الانحدار التدريجي..... 234
- الجدول(71): تحليل التباين في نموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي..... 235
- الجدول(72): معاملات نموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ومعنويتها 236
- الجدول(73): المتغيرات المستقلة المستبعدة في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي 237
- الجدول(74): إحصاءات البواقي في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي 238
- الجدول(75) تقديرات نموذج تحليل المسار لاختبار الدور المعدل للمتغير المعدل في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية ودلالاتها الإحصائية..... 242
- الجدول(76) تقديرات نموذج تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لثقافة الجودة في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية..... 243
- الجدول(77) تقديرات نموذج تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لثقافة العمل التطوعي في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية..... 245
- الجدول(78) تقديرات نموذج تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لنوع الجمعية ونشاطها في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية..... 246
- الجدول(79): معاملات ارتباط سبيرمان ومعنويتها بين أبعاد تطبيق مبادئ الجودة وأبعاد أداء الجمعيات الأهلية 248
- الجدول(80): معامل الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار بين متغيري تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية..... 251
- الجدول (81): تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية..... 251
- الجدول(82): ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية ومعنويتها 252
- الجدول(83): معامل الارتباط المتعدد والتحديد في نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد متغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية 253
- الجدول (84): تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 ومتغير أداء الجمعيات الأهلية..... 254
- الجدول (85): ثوابت نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 ومتغير أداء الجمعيات الأهلية ومعنويتها 254

- الجدول(86): التقديرات المقتنة وغير المقتنة وفق علاقات السببية بين المتغيرات ومعنويتها 257
- الجدول(87): التقديرات المقتنة وغير المقتنة وفق علاقات السببية بين المتغيرات ومعنويتها (التعديل لثقافة الجودة)..... 259
- الجدول(88): التقديرات المقتنة وغير المقتنة وفق علاقات السببية بين المتغيرات ومعنويتها (التعديل لثقافة العمل التطوعي)..... 262
- الجدول(89): التقديرات المقتنة وغير المقتنة وفق علاقات السببية بين المتغيرات ومعنويتها (التعديل لنوع الجمعية ونشاطها) 264
- الجدول(90): الاحصاءات الوصفية ونتائج اختبار T لعينة واحدة للإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة على مستوى الجمعية 265
- الجدول(91): نتائج اختبار كولموغوروف سميرونوف للتوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرات 272
- الجدول (92) نتائج اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروقات في الاجابات حول متغيرات الدراسة تبعاً للجمعية..... 274
- الجدول (93) ترتيب الجمعيات وفق مبادئ الأيزو 2015-9001..... 282

قائمة الأشكال

- الشكل (1) العناصر والمتغيرات الأساسية المستقلة والتابعة 29
- الشكل (2) المقومات الأساسية للمنظمات غير الحكومية 54
- الشكل (3) تصنيف المؤشرات وفقاً لبعدي التركيز FOCUS والصيغة 62
- الشكل (4) المبادئ السبعة لإدارة الجودة 84
- الشكل (5) نموذج عملية أنظمة الإدارة الأساسية مع مبادئ الإدارة السبعة 98
- الشكل (7): التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب الجمعية التي ينتمون إليها 138
- الشكل (8) التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب الجنس 139
- الشكل (9): التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب المؤهل العلمي 140
- الشكل (10): التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب العمر 140
- الشكل (11) التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب الخبرة العملية 141
- الشكل (12) التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب طبيعة العلاقة مع الجمعية 142
- الشكل (13) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 219
- الشكل (14) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل 224
- الشكل (15) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الجمعيات 227
- الشكل (16): المدرج التكراري والمنحنى التكراري لسلسلة البواقي 239
- الشكل (17): انتشار البواقي 240
- الشكل (18) شكل انتشار البواقي القيم المشاهدة مع القيم المتوقعة 240
- الشكل (19) تحليل المسار لاختبار الدور المعدل للمتغير المعدل بكافة أبعاده للعلاقة بين متغيري تطبيق مبادئ الأيزو وأداء الجمعيات 241
- الشكل (20) تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لثقافة الجودة للعلاقة بين متغيري تطبيق مبادئ الأيزو وأداء الجمعيات 243
- الشكل (21) تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لثقافة العمل التطوعي للعلاقة بين متغيري تطبيق مبادئ الأيزو وأداء الجمعيات 244
- الشكل (22) تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لنوع الجمعية ونشاطها للعلاقة بين متغيري تطبيق مبادئ الأيزو وأداء الجمعيات الأهلية 246
- الشكل (23): الانتشار بين متغيري أداء الجمعيات الأهلية وتطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 250
- الشكل (24) تحليل المسار لتعديل المتغير المعدل الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية 256
- الشكل (25) تحليل المسار لتعديل متغير ثقافة الجودة الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية 258
- الشكل (26) تحليل المسار لتعديل متغير ثقافة العمل التطوعي الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية 261
- الشكل (27) تحليل المسار لتعديل متغير نوع الجمعية ونشاطها الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية 263

المستخلص

أثر تطبيق مبادئ الآيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية دراسة ميدانية مقارنة في بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق

إعداد الباحث: خالد عودة

إشراف الدكتور: يونس عواد

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة برامج الجودة المطبقة في الجمعيات الأهلية بشكل عام، والجمعيات الأهلية السورية العاملة في محافظة دمشق بشكل خاص. ووصف مبادئ الآيزو 9001:2015 الواجبة التطبيق في الجمعيات الأهلية السورية العاملة في محافظة دمشق، وأثر هذه التطبيق في أداء هذه الجمعيات. والتعرف على إمكانية ترتيب أثر مبادئ الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق. وإبراز الدور المعدل لثقافة الجودة وثقافة العمل التطوعي في التأثير على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في أداء الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق. وتم تنفيذ الدراسة الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة SPSS 25 مدعومة بنسخة AMOS. وتم تنفيذ اختبار ألفا كرونباخ للصدق والثبات، والإحصاءات الوصفية، والتحليل العاملي الاستكشافي، وأخيراً تحليل المسار. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي:

1. أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أن جميع العبارات ولكافة المحاور تتمتع بالصدق التجميعي.
2. هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين متغير أداء الجمعيات الأهلية وأبعاده مع متغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأبعاده كافة.
3. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن لأبعاد تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 التحسين المستمر، القيادة، التركيز على المستخدمين أثراً في أداء الجمعيات الأهلية.
4. أثبتت نتائج التحليل العاملي التوكيدي عند متغيرات الدراسة أن الارتباطات جيدة بين الفقرات والأبعاد التي تمثلها.
5. هناك دوراً معدلاً للمتغير المعدل بأبعاده الثلاثة مجتمعة (ثقافة الجودة، ثقافة العمل التطوعي، نوع الجمعية ونشاطها) مع المتغير المستقل تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 ليحدد الأثر المدمج بينهما في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية وهذا الأثر دال إحصائياً وضعيفاً وسالباً نسبته -2.7%.
6. ليس هناك دوراً معدلاً لثقافة الجودة في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية.
7. هناك دوراً معدلاً لثقافة العمل التطوعي في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية.
8. هناك دوراً معدلاً لنوع الجمعية ونشاطها في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية.
9. زيادة الاهتمام من قبل الجمعيات الأهلية بمبادئ الآيزو 9001-2015 من أجل تحسين ترتيبها بين قائمة الجمعيات السورية المهمة بموضوعات الجودة الشاملة والمواصفات الدولية.

الكلمات مفتاحية: مبادئ الآيزو، المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية)، مؤشرات الأداء الرئيسية، دمشق

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-1. مقدمة

1-2. الدراسات السابقة

1-2-1. الدراسات السابقة المرتبطة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة

1-2-2. الدراسات المرتبطة بالعلاقة بين الجودة الشاملة والمنظمات غير الربحية

1-2-3. تعليق على الدراسات السابقة

1-2-4. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1-3. تصنيف الجمعيات الأهلية العاملة في سورية

1-4. مشكلة البحث

1-5. أهمية البحث

1-5-1. الفائدة النظرية

1-5-2. الأهمية العملية

1-6. أهداف البحث

1-7. نموذج الدراسة

1-8. فرضيات الدراسة

1-9. فلسفة البحث

1-9-1. نوع فلسفة البحث

1-9-2. أسلوب البحث واستراتيجيته

1-9-3. أدوات جمع البيانات

1-10. مجتمع البحث وعينته

1-11. خيارات البحث وأسلوب تحليل البيانات

1-12. مصطلحات الدراسة

1-13. حدود البحث

1-1. مقدمة:

يمكن تطبيق الكثير من المفاهيم والأدوات الإدارية المطبقة في مجال المنظمات التي تهدف لتحقيق الربح Profit Organizations على المنظمات غير الحكومية Non- Organizational Organizations أو الجمعيات الأهلية لجعلها أكثر فاعلية واستدامة.

ويُنظر إلى المنظمات غير الحكومية على أنها مجموعة من المواطنين المتطوعين غير هادفة للربح يتم تنظيمها على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي. توجه من أشخاص ذوي مصلحة مشتركة، وتؤدي مجموعة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية، وتثير اهتمامات المواطنين إلى الحكومات ومراقبة السياسات وتشجيع المشاركة السياسية على مستوى المجتمع، فهي توفر التحليل والخبرة، وتعمل كآليات للإنذار المبكر. وتساعد في رصد وتنفيذ الاتفاقات الدولية. ويتم تنظيم بعضها حول قضايا محددة، مثل حقوق الإنسان أو البيئة أو الصحة (Gray, et al, 2005, p3).

هذا وإن أعمال التطوير والتحسين في خدمات الجمعيات الأهلية ليست سهلة ومكلفة، كما أنها لا تتطلب السرعة. لذا فإن نجاح الكثير من الجمعيات الأهلية في سورية لا سيما خلال فترة الحرب على سورية يتطلب منها إعادة هيكلة أعمالها وخدماتها واستخدام مقاييس جيدة في تحسين وتطوير أدائها وفعاليتها. أحد أهم هذه المقاييس هي نظام إدارة الجودة - الأيزو 9001: 2015 Quality Management System: ISO 9001:2015 وإن عدم تطبيق هذا المقياس والمبادئ المعتمدة فيه يجعلها غير قادرة على وضع أهداف واضحة، وعدم قدرتها على قياس التقدم تجاه هذه الأهداف.

ونظراً لأن بيئة الجمعيات الأهلية صعبة ومعقدة في كثير من الأحيان، لذا فإنها تحتاج إلى تطبيق العديد من الأدوات الإدارية، ومنها الأيزو 9001: 2015 ومبادئها المعتمدة فيها لجعلها أكثر فاعلية وأكثر مساهمة.

يتناول بحثنا هذا أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في أداء المنظمات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

1-2. الدراسات السابقة:

1-2-1. الدراسات العربية:

دراسة العمري (2006): استخدام نماذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية.

نفذت الدراسة في جمهورية مصر العربية، وانقسمت إلى أربعة أقسام رئيسية تمثلت في تحليل الدراسات السابقة، وتحليل تاريخي لتطور إدارة الجودة الشاملة، وقسم اشتمل على مفاهيم الدراسة وضوابطها المنهجية، والتي حددت مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومفهوم المنظمة الاجتماعية الأهلية، ومفهوم التحسين المستمر لأداء الخدمات. وقسم اشتمل على نتائج الدراسة وتصور مقترح لاستخدام نماذج الجودة الشاملة في تحسين أداء الجمعيات الأهلية. واهتمت الدراسة بتمثيل المنظمات الأهلية كأساس مهني قامت في إطاره مهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وطريقة تنظيم المجتمع بصفة خاصة، والاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهدافها بإحداث تغييرات جوهرية في إدارة المنظمات.

دراسة مخلوف (2010): تقييم مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تقييم مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. وقياس مدى دور بعض المتغيرات ذات الصلة وتأثيرها على مستوى نوعية هذه الخدمات. واستخدمت الباحثة لتحقيق ذلك المنهج الوصفي الميداني من خلال إجراء مسح ميداني شمل عينة من (50 عاملاً) أخذت عشوائياً من مجتمع الدراسة الذي يبلغ (70) عاملاً. وأعدت استبانة مكونة

من (60) فقرة موزعة على خمسة مجالات اختبار للتثبت من سلامة الأداة المستخدمة، (cronbach alpha)، حيث أخضعت لقياس معامل الثبات كرونباخ ألفا واختبار ت، (one way analysis of variance) وقد استخدمت للتثبت من الفرضيات تحليل التباين الأحادي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الخدمات المقدمة للعينات المستقلة في مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجه نظر العاملين فيها في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة ذات مستوى نوعية متوسط. بناءً على نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة دعم الدولة للجهود المبذولة في تطبيق معايير الجودة بمؤسسات الخدمة الاجتماعية في محافظة رام الله والبيرة. وتشكيل لجنة مختصة لمراجعة وتقويم المؤسسات العاملة في مجال الخدمة الاجتماعية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة. وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث على مؤسسات الخدمة الاجتماعية لتغطية كافة الجوانب التي تتعلق بمؤسسات الخدمة الاجتماعية.

دراسة مخلوف (2013): مدى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين. وتحديد أكثر محاور الدراسة تأثيراً بمدى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية المدروسة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين. كما هدفت إلى التعرف على دور بعض المتغيرات المتعلقة بالأخصائيين الاجتماعيين كالمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة وعدد العاملين في المؤسسة ونوع الخدمة ومجال عمل المؤسسة. وقد تم اختيار عينة من الأخصائيين الاجتماعيين في مؤسسات الخدمة الاجتماعية بلغ حجمها 166 فرداً. ودلت النتائج إلى مدى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين كان عالياً. كما تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في مدى التزام الأخصائيين الاجتماعيين

بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة تعزى لأبعاد الدراسة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والتخصص ونوع الخدمة، في حين تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة وعدد العاملين ومجال عمل المؤسسة.

دراسة فرمان(2017): تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية ISO 9001:2015 دراسة حالة المركز العراقي الكوري.

هدفت الدراسة إلى تحديد آلية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية ISO 9001:2015 في المركز العراقي الكوري للتدريب المهني العائد إلى دائرة التدريب المهني في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية لغرض إعداد وتهيئة المركز للحصول على شهادة المطابقة مع متطلبات المواصفة الدولية، التي من شأنها أن ترتقي بمستوى الأداء والخدمات المقدمة في المركز المبحوث.

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وتم استخدام قوائم الفحص الخاصة بالمواصفة الدولية ISO 9001:2015 ومن خلال الدراسة الميدانية واجراء المقابلات والاطلاع على السجلات والوثائق تم جمع البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أبرزها: تبني القيادات العليا لممارسات الجودة واستعدادها لتطبيق متطلبات المواصفة وإملاك المركز بنية تحتية أساسية تؤهله لتطبيق المواصفة، كما أن العاملين في المركز يتمتعون بالخبرات والمؤهلات التي تؤهلهم لتقديم أفضل الخدمات، ووجود تباين في إدراك توظيف مفاهيم الاجراءات لتلبية حاجات سوق العمل من حيث تحديد الاحتياجات وسرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، فضلاً عن وجود تداخل في عملية التخطيط لنظام ادارة الجودة الخاص بالمركز، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام إدارة الجودة في المركز بصورة مستمرة وتعريف القائمين على نظام إدارة الجودة بالفوائد المتحققة من التحسين المستمر.

دراسة المعشي (2018): جودة أداء الجمعيات الخيرية وتحقيق رضا المستفيد: دراسة ميدانية.

أكدت الدراسة على تحقيق رضا المستفيد من خدمات الجمعيات الخيرية في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- أ. من هم المستفيدين فعلاً من الجهات الخيرية؟
 - ب. ما أهم الاحتياجات الضرورية لفئة المستفيدين
 - ج. ما نوعية الخدمات المقدمة لفئة المستفيدين
 - د. ما المعايير اللازمة لتحقيق الخدمة النوعية للمستفيد من المؤسسات الخيرية؟
- ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. هناك نسبة عالية من المستفيدين غير راضية عن تعامل مسؤولي تلك الجهات الخيرية.
2. الشعور بعدم الأمان الوظيفي من المستفيدين تجاه المؤسسات الخيرية.
3. هناك عدم رضا من المستفيدين الداخليين لرواتبهم
4. تدني مستوى التهيئة المكانية والنفسية للمستفيدين في بعض المؤسسات الخيرية.
5. لا تقدر المؤسسة المجتهدين، ولا تعمل على تحفيزهم
6. لا تولي الجهات الخيرية اهتماماً كبيراً بالبرامج التدريبية النوعية المعززة للنمو المهني للعاملين.
7. غياب التوصيف الوظيفي للموظفين.
8. رأي المستفيد الخارجي بأن تقديم الخدمات غير جيدة.
9. تعاني الجهات الخيرية من شح في مواردها، الأمر الذي لا يساعدها على تحقيق أهدافها.

10. تدني مستوى تهيئة مقر الانتظار للمستفيدين الخارجيين حتى يتم تقديم الخدمة.

11. ترى نسبة كبيرة من المستفيدين الخارجيين عدم اهتمام الجهات الخيرية بأرائهم وأصواتهم، الأمر الذي يتطلب تحسين أساليب أدائها.

12. تدني مستوى مباني المؤسسات الخيرية، الأمر الذي ساهم في تحجيم دورها، وعدم تحقيق أهدافها ورسالتها.

دراسة الخراشي (2018): تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية.

يعد البحث محاولة لمعالجة موضوع تطبيق الجودة في الجمعيات الخيرية من خلال دراسة ميدانية شملت 20 جمعية خيرية بمختلف مناطق المملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها ضرورة تغيير الثقافة التنظيمية القديمة المطبقة في الجمعيات الخيرية إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعله ممكناً وناجحاً. هذا إلى جانب القيام بحراك وجهد متواصل على كافة المستويات لإحداث التغيير ونقل الجمعيات إلى مستويات أفضل، وأقترح أن تتطرق الحلول بخطط متوازنة ومتقاطعة يشترك فيها الجهة المشرفة على الجمعيات الخيرية من جهة، والقائمون على الجمعيات الخيرية من جهة ثانية. وأوصت الدراسة على مستوى الجهة المشرفة وهي الوزارة ما يلي:

تبنى برنامج شامل لتطوير أداء الجمعيات الخيرية يتضمن الآتي:

1. تقديم دورات تدريبية وورش العمل وحلقات نقاش للعاملين بالجمعيات الخيرية.

2. إعداد حقائب تدريبية حول الجودة وتطوير الأداء وتزويد الجمعيات بها.

3. إصدار أدلة واقتراح برامج متطورة وتزويد الجمعيات بها.

4. متابعة الجمعيات المتعثرة ومساعدتها لتطوير أدائها.

5. تنظيم زيارات متبادلة بين الجمعيات داخل المملكة وخارجها للاطلاع على التجارب الناجحة، وتعميم تجارب الجمعيات الناجحة.

6. استقدام خبرات عربية وأجنبية والاستفادة من تجاربها.

7. إنشاء موقع خاص بالجمعيات كمركز خبرة.

ومن جهتها يقوم القائمون على الجمعيات الخيرية بواجبهم بتطوير أدائها ومن المقترحات لذلك:

1. إشاعة ثقافة الجودة بين العاملين.

2. تقييم واقع الجمعية واعتماد برنامج للتطوير.

3. الاستفادة من الأجهزة الحكومية والخبرات الشخصية بالمنطقة.

4. تكوين قاعدة معلومات والاطلاع على التجارب الناجحة.

5. إقامة ورش عمل حول التطوير والجودة.

6. تعزيز روح الانتماء للعاملين بالجمعية.

دراسة معوض (2022): جودة خدمات الجمعيات الأهلية وتحقيق التمكين المالي للمرأة الفقيرة:

دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع.

هدفت الدراسة إلى تحديد جودة خدمات الجمعيات الأهلية وعلاقتها بتحقيق التمكين المالي للمرأة الفقيرة المستفيدة من تلك المؤسسات. واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي باعتبارها من نمط الدراسات الوصفية التحليلية، واعتمدت على استخدام أداتين لاختبار فروضها هما: استمارة استبيان للمسؤولين بالجمعيات الأهلية واستمارة للمستفيدات من الجمعيات الأهلية، حيث بلغ حجم مجتمع المستفيدات (331) مفردة، بينما بلغ حجم مجتمع المسؤولين (119) مفردة.

أظهرت نتائج الدراسة أن كافة أبعاد جودة الخدمات (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، كفاءة الاداء) لها تأثير قوي في تحقيق التمكين المالي للمرأة الفقيرة (تنمية المعارف المالية، تنمية المهارات المالية، تنمية القيم المالية). وهذا يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة خدمات الجمعيات الأهلية وتحقيق التمكين المالي للمرأة الفقيرة.

دراسة الموعي (2023): تأثير جودة الخدمات المقدمة في المنظمات غير الربحية على رضا المستفيدين دراسة حالة على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

يهدف البحث للتعرف على تأثير جودة الخدمات المقدمة في المنظمات غير الربحية على رضا المستفيدين من خلال أبعاد الجودة المتمثلة في (بعد الاعتمادية، بعد الملموسية، بعد التعاطف، بعد الأمان، بعد الاستجابة). وقد استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات في الدراسة التطبيقية وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتمثل مجتمع البحث من المستفيدين من خدمات منظمة الهلال الأحمر العربي السوري وبلغ حجم العينة المدروسة (155) مستفيد. وقد أظهرت نتائج البحث موافقة جميع مستفيدي المنظمة على جودة الخدمات المقدمة لهم، وإن البعد الأفضل من ناحية الجودة هو الاستجابة حيث أنها الأكثر تأثيراً على رضا المستفيدين ثم الأمان وأخيراً الاعتمادية، أما البعدين الأقل تأثيراً هما التعاطف والملموسية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من مؤشرات أبعاد جودة الخدمات لتحسين مستوى الخدمة مما يعزز الثقة لدى المستفيدين من منظمة الهلال الأحمر العربي السوري.

دراسة المطرفي (2026): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وبسبب طبيعة متغيرات الدراسة ونوعية

البيانات والمعلومات ذات الصلة استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة وجمع المعلومات، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي عالٍ لمبادئ إدارة الجودة الشاملة على مؤشرات الفاعلية التنظيمية بالرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، إذ أظهرت أن مبدئي التحسين المستمر والتركيز على العمليات كان لهما التأثير الأكبر على الفاعلية التنظيمية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، أهمها: دراسة الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام والعمل على تطبيقها، استمرار المحافظة على التكيف البيئي داخل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، وإعداد دليل يتناسب مع طبيعة عمل الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام يتضمن إجراءات وتعليمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوزيعه على جميع الوحدات والأقسام مع متابعة تطبيقه والعمل على تحسينه بشكل مستمر

1-2-2. الدراسات الأجنبية:

دراسة Griekspoor A, Sondorp E. (2001): تحسين جودة المساعدة الإنسانية: تقييم المبادرات المستقبلية.

قدمت الدراسة لمحة عامة عن أهم المبادرات من أجل زيادة جودة المساعدة الإنسانية. ونفذت الدراسة من قبل خبراء في منظمة الصحة العالمية، حيث أدى إدخال الإطار المنطقي وزيادة المعرفة المتاحة من خلال المبادئ التوجيهية للجودة الشاملة إلى تحسين إدارة المشروع نتيجة قياس العملية ونتائجها المختلفة. وأحد خيارات معالجة الثغرات في تنفيذ الدراسة هي استخدام أدوات تقييم الجودة المتعارف عليها حالياً بهدف توسيع منظور الأداء من المشاريع إلى المنظمات التي تقف وراءها. كون نماذج إدارة الجودة توفر الإطار المطلوب، ويمكن أيضاً استخدامها لتضمين المبادرات الحالية من قبل المنظمات. وقد ترغب المنظمات الإنسانية في تطوير أشكال التنظيم الذاتي بدلاً من انتظار اعتماد

الجهات المانحة لها. وهناك مجال آخر يتطلب التقدم فيه وهو اتباع منهج على مستوى النظام في الأداء. على هذا المستوى، يمكن أيضاً تقييم تأثير الفاعلين السياسيين والمانحين والحكومات الوطنية والممثلين الآخرين لمختلف الأطراف وذلك من أجل تعزيز التزامهم القانوني بحماية الحق الأساسي في مساعدة الأشخاص المتضررين من الكوارث، كما هو منصوص عليه في القانون الدولي.

دراسة Hilhorst (2002): كيف تكون جيداً في فعل الخير؟ جودة ومساءلة المنظمات الإنسانية غير الحكومية.

نفذت الدراسة من قبل لجان الأمم المتحدة، وتحديداً اللجنة الدولية للصليب الأحمر. وتتادي بأن تعزيز جودة المساعدة الإنسانية أبعد ما يكون عن مهمة تقنية فهي متشابكة مع المناقشات حول سياسة المبادئ حيث يكون الناس ملتزمون بشدة بالنتائج المختلفة التي قد تسببها هذه المناقشات. فهي حقل من الحقائق المتنافسة بقوة، ولكل منها منطقها وجاذبيتها. وقد شهدت السنوات القليلة الماضية زيادة سريعة في المناقشات وورقات السياسات والمبادرات التنظيمية المتعلقة بجودة المساعدة الإنسانية.

تتناول هذه الدراسة المبادرات الحالية والأسئلة المطروحة فيما يتعلق بجودة المساعدة الإنسانية. وتستند على مراجعة الأدبيات وعلى 27 مقابلة حول الأفكار والممارسات المتعلقة بالجودة الإنسانية التي أجريت في عام 2001 مع ممثلي المنظمات الإنسانية غير الحكومية والمانحين وموظفي مبادرات الجودة الإنسانية. وكانت المقابلات ذات قيمة خاصة في إبراز الطبيعة المتشابكة لجوانب مختلفة من المناقشات. حيث تتناول الأدبيات عادة إما سياسات ومبادئ المساعدة الإنسانية أو مسائل التنظيم، وقد أظهرت الدراسة مدى تشابك البيانات ذات المبادئ العالية بسلاسة مع السياسات والأنماط التنظيمية.

دراسة (Walsh, Eoglan & Helena Lenihan (2005): نظم إدارة الجودة في المنظمات غير الحكومية.

تتناول الدراسة بأن الجدل الأساسي في أن العديد من الأدوات التي تم تطويرها لتعزيز الأعمال الربحية يمكن تطبيقها على المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية) لجعلها أكثر فعالية ومساءلة واستدامة. وتتناول الدراسة ثغرة في أدبيات التنمية من خلال تحديد ووصف كيفية نقل أدوات الأعمال بفعالية إلى المنظمات غير الحكومية، حيث تناولت بالدراسة كيفية تنفيذ معايير الجودة ISO 9000 من قبل منظمة غير حكومية واحدة، هي أمانة كمبوديا. حيث أثبتت تجارب أمانة كمبوديا أن أدوات الأعمال لها مكانة مهمة في إدارة المنظمات غير الحكومية. كما تساءلت الدراسة عن مدى إمكانية اعتبار التجربة الكمبودية أفضل ممارسة للمنظمات غير الحكومية.

دراسة Baker & et.al (2007): المبادئ والمفاهيم الأساسية لتحقيق الجودة.

طبقت الدراسة في معهد هندسة البرمجيات في جامعة Carnegie Mellon University بالولايات المتحدة الأمريكية. وقدمت المفاهيم الأساسية المرتبطة بجودة المنتج، أو جودة أي كيان، حيث ركزت على فكرة إنشاء إطار للجودة يتكون من تعريفات وأنشطة للمفاهيم المصاحبة لها من أجل:

- أ. تحديد المتطلبات والتحكم في التغييرات

- ب. إنشاء طرق لتنفيذ وتحقيق جودة المنتج المحدد

- ج. تقييم جودة العملية والمنتج

واكتشفت الدراسة أن العناصر الثلاثة السابقة لا تظهر فقط التفاعل مع بعضها البعض ولكن أيضاً مع جميع أنشطة مشاريع التنمية الأخرى حيث تحدث التفاعلات المعقدة للغاية على العديد من المستويات داخل مشروعات التطوير وطوال دورة حياة المشروع.

دراسة (Mohammed, Ali Saleh & et.al) (2013): مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية.

تمثل إدارة الجودة الشاملة فلسفة الإدارة الحديثة، التي تأسست بسبب التطور في جميع جوانب الحياة في عالم اليوم. وقد حددت منظمة الأيزو معايير الجودة الدولية ومبادئ الجودة الشاملة في المنظمات الإنتاجية والخدمية على حدٍ سواء.

وقد هدفت الدراسة إلى تحليل مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية من أجل تحسين أداء الجمعية، ولهذا قامت الدراسة بتحليل النتائج لتحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الجمعية ومستوى توعية أفراد الجمعية بمفهوم الجودة وأهميتها في تحسين أداء الجمعية بشكل عام. وتوصلت الدراسة إلى أهمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جمعية الدعوة الإسلامية العالمية ودورها في تطوير الأقسام الإدارية في الجمعية وفقاً لمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM.

دراسة (Barros & et.al) (2014): أثر مبادئ وممارسات إدارة الجودة على أداء جودة الشركة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن النموذج المفاهيمي الذي يعكس العلاقة بين استخدام وتطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على أداء جودة الشركات في البرتغال. وحددت الدراسة مبادئ وممارسات إدارة الجودة الأكثر شيوعاً واستخدامها. ومن ثم، فقد تم اقتراح نموذجاً مفاهيمياً يربط مبادئ وممارسات إدارة الجودة بأداء جودة الشركات. ومن أجل التحقق من صحة مبادئ وممارسات إدارة الجودة وبالتالي النموذج المفاهيمي الذي تم تطويره، تم إجراء العديد من المقابلات شبه المهيكلة مع قادة الجودة البرتغاليين. وتكونت المرحلة التالية من تطوير استبيان، على أساس مراجعة الأدبيات والمساهمات الرئيسية للمقابلات شبه المهيكلة. وتم إرسال هذا الاستبيان إلى جميع الشركات البرتغالية

المعتمدة وفقاً لمعيار ISO 9001. والهدف الرئيسي هو التحقق من صحة النموذج الذي تم تطويره بناءً على تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM).

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة مهمة وإيجابية بين تطبيق مبادئ وممارسات إدارة الجودة وتأثيرها على أداء الجودة في الشركات البرتغالية. واعتبرت النموذج المفاهيمي المقترح هو نهج جديد لتمييز النتائج والآثار المباشرة لمبادئ وممارسات إدارة الجودة في أداء جودة الشركات البرتغالية.

دراسة Lubric (2015): مبادئ وفوائد إدارة الجودة وتطبيقها في المصارف المركزية.

تناقش هذه الدراسة مبادئ إدارة الجودة وفوائد تطبيقها في البنوك المركزية أهمها البنك المركزي الأوروبي، وبنك كندا، والبنك المركزي الكرواتي. وتستند على المبادئ الجديدة لإدارة الجودة لا سيما: التركيز على العملاء، والقيادة، وإشراك الناس، ومنهج العملية، والتحسين، وصنع القرار القائم على الأدلة، وإدارة العلاقات. ومن أجل التحسين المستمر لأدائها وتحقيق النجاح المستدام فإن لدى البنوك المركزية فرصة واقعية لاستخدام هذه المبادئ بكفاءة وفعالية حيث تتحمل الإدارة العليا بالتأكيد أكبر قدر من المسؤولية. ويتم تحليل مبادئ إدارة الجودة في شكلها الأصلي ومن حيث تطبيقها في النظام المالي وأبرز كيائها - البنك المركزي. وتتضمن المقالة أيضاً استخدام مصطلحات جديدة ذات صلة بالمعايير مثل "السياق" و"التفكير القائم على المخاطر" التي تعزز بشكل كبير مبادئ إدارة الجودة وتسهم في تحقيق نجاح أكثر فعالية وكفاءة للنجاح المستدام.

دراسة Sweis, Rateb J. & et.al (2016): مقارنة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الحكومية الدولية: مراجعة الأدبيات.

تقوم الدراسة إن تعدد الجهات الإنسانية الفاعلة في المناطق المتضررة مع ندرة الموارد والتبرعات يخلق بيئة تنافسية مثل تلك البيئة الموجودة في القطاع الربحي. ونتيجة لذلك، بدأ القادة والباحثون المبتكرون في القطاع غير الربحي في وقت مبكر باعتماد فلسفات الإدارة الربحية مثل إدارة

الجودة الشاملة للحفاظ على أنفسهم في المجال الإنساني والحفاظ على النتائج والآثار المستدامة للتدخلات، وبالتالي التمويل المستدام.

وتقول الدراسة أنه منذ الثمانينيات من القرن الماضي، اكتسبت إدارة الجودة الشاملة شعبية متزايدة كاستراتيجية رئيسية لتعزيز أداء الشركات، ولا تزال تمثل أحد أهم مناهج التحسين الشاملة في الاقتصاد الحديث لتحقيق التميز التنظيمي. وقد فرضت أعمال الإغاثة بطبيعتها نقصاً في الوعي بقضية استدامة الأعمال نتيجة للطبيعة المفاجئة للكوارث وتنوع المتخصصين العاملين في التدخلات. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أنه يبدو من الصعب تحديد الجودة من منظور المنظمات غير الحكومية، ولكن يمكن تحقيقها من خلال تحقيق رضا المستفيدين وخلق التأثير الإيجابي المقصود عليهم.

دراسة Afeliga (2017): تقييم ممارسات مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة فرونتيرز للطباعة والنشر المحدودة.

سعت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت هناك ثقافة جودة في شركة فرونتيرز للطباعة والنشر المحدودة، وهي إحدى شركات الطباعة التي تم إنشاؤها في غانا التي تفخر بنفسها كمزود حلول متكامل في الطباعة والنشر. وتحديد مجالات التحسين ثم تقديم التوصيات المناسبة لتحسينها. حيث تمت مراجعة الأدبيات المتعلقة بممارسات إدارة الجودة الشاملة. وتم سحب عينات عشوائية بسيطة العينات وأخضعت البيانات للتحليل الكمي.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج excel وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها تطبيق إدارة الجودة الشاملة على نطاق واسع في مجالات مثل التزام الإدارة العليا وبيان الرؤية والتخطيط وتركيز العملاء في Frontiers Printing and Publishing Limited. ومع ذلك، كانت المجالات التي

تتطلب اهتماماً جاداً هي التعليم والتدريب والاعتراف والمكافآت. وأوصت الدراسة بإجراء مناقشات جماعية مركزة لكل من الإدارة والموظفين لتمكينهم من معرفة كيفية تحسين المنظمة في هذه المجالات.

دراسة V. Srividya B.& Thirunavukkarasu (2018): التحقق من مبادئ إدارة الجودة الشاملة في صناعة إنتاج المطبوعات.

كان الغرض من البحث هو تحديد كفاءة مصطلح "إدارة الجودة الشاملة"، لتحديد مبدأ مفهوم الجودة واختبار الفعالية في صناعة إنتاج الطباعة في الهند. وتضمن البحث مسحاً معمقاً لنظام إدارة الجودة، والذي تم توزيعه على موظفي الإنتاج المطبوع. وقد كان الهدف من المسح جمع البيانات التي كانت في الغالب نوعية من أجل معرفة كيفية استخدام وفعالية نظام إدارة الجودة. وباستخدام تحليل المضمون، تم تحليل البيانات التي تم جمعها وتم تطوير دراسات حالة المعلومات التي تم جمعها.

وأظهرت النتائج أن مبدأ إدارة الجودة الشاملة تم تنفيذه على نطاق واسع في صناعة إنتاج الطباعة الهندية. وتبين أن العديد من العاملين في صناعة إنتاج المطبوعات لا يمتلكون فكرة واضحة عن إدارة الجودة الشاملة، وتميل الصناعة الأكثر نجاحاً إلى الحصول على معرفة أكثر قوة واستخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وقد تستفيد صناعات إنتاج الطباعة هذه من خلال تخصيص بعض الوقت لفهم إدارة الجودة الشاملة واستخدامها بشكل كامل.

دراسة Mahmoud,et al (2019): تطبيق نموذج قياس جديد لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الحكومية الدولية.

هدفت الدراسة إلى البحث والتحقق بأبعاد الجودة الشاملة كما تستخدمها المنظمات غير الحكومية الدولية، والبناء المقترح لقياس الجودة رباعي الأبعاد، وذلك لتشكيل وعي وقابلية أكبر لدى المنظمات غير الحكومية الدولية لمواءمة عملياتهم مع إدارة الجودة الشاملة.

تم جمع البيانات من العاملين المشاركين في وكالات الأمم المتحدة في الشرق الأوسط، تضمن الاستبيان 27 عبارة ضمن ستة أبعاد، وتكونت العينة من 1982 / موظف من مختلف الدرجات المهنية لموظفي الأمم المتحدة في سورية ومصر وقبرص وفلسطين ولبنان وإيران والعراق وتركيا، تم استرداد 739 استمارة قابلة للتحليل.

وتوصلت الدراسة إلى: أن المنظمات يجب أن تعالج مسألة الجودة في كامل دورة حياة المشاريع، وقد أظهرت النتائج الدور المهم للشركاء المحليين الذين يساعدون في تنفيذ الأنشطة المخطط لها بالجودة المحددة، لهذا الغرض يجب التحقق من قدرة الشركاء وكوادرهم من حيث الجودة والمساءلة للتأكد أن عملهم يحقق أهداف المنظمة، وأن أهداف الجودة يتم الوصول إليها بمشاركة الجهود والمسؤوليات من قبل القيادات مع جميع الشركاء المحليين والخارجيين والداخليين.

دراسة Christopher (2020): إدارة الجودة الشاملة ومبادئها في المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs) في دار السلام، تانزانيا.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من قبل المنظمات الدولية غير الحكومية (INGOs) في دار السلام في تانزانيا، وتحديد العلاقة بين تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وبين أداء المنظمات الدولية غير الحكومية في دار السلام، وتحديد الحواجز أو العوائق التي تمنع تطبيقها وتقديم التوصيات بشأن الحلول اللازمة لمعالجتها.

شملت عينة الدراسة المنظمات الدولية غير الحكومية في دار السلام وعددها 60 / منظمة تم استرجاع 52 / منها صالحة للتحليل، تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان وكان المستجوبون من المستويات الادارية المتوسطة والعليا في إدارة العمليات والإدارة المالية أو الرئيس التنفيذي كونهم قادرين على إلقاء نظرة شمولية على منظماتهم.

وتوصلت الدراسة إلى: أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تطوير أداء المنظمة، وأن مبدأ استراتيجية ومنهجية القيادة المؤثرة تحفز تطبيق المبادئ الأخرى لإدارة الجودة الشاملة.

1-2-3. تعليق على الدراسات السابقة:

1. وجود فروق في دراسة علاقة مبادئ الجودة الشاملة في المنظمات غير الحكومية فدراسة (2001) Griekspoor & Sondorp ركزت على تحسين جودة المساعدة الإنسانية، أما دراسة Hilhorst (2002) فقد ركزت على جودة ومساءلة المنظمات الإنسانية غير الحكومية، ودراسة Walsh & Lenihan (2005) تناولت نظم إدارة الجودة في المنظمات غير الحكومية، في حين تناولت دراسة العمري (2006): استخدام نماذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية. أما دراسة مخلوف (2010) فركزت على تقييم مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين، ودراسة Mohammed & et.al (2013): تناولت مبادئ نظام إدارة الجودة الشاملة، ودراسة مخلوف (2013) ركزت على مدى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية التابعة بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين، ودراسة Sweis & et.al (2016) عمدت إلى مقارنة ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الحكومية الدولية، وتناولت دراسة المعشي (2018) جودة أداء الجمعيات الخيرية وتحقيق رضا المستفيد، وأخيراً ركزت دراسة الخراشي (2018) على تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية.

2. ركزت بعض الدراسات أمثال دراسة فرمان (2017) على تطبيق متطلبات المواصفة الدولية الأيزو 9001:2015 أما دراسات أخرى أمثال دراسة معوض (2022) ودراسة الموعي (2023) فركزت على دراسة أبعاد جودة الخدمة في الجمعيات الأهلية المتمثلة في الملموسية والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف. في حين ركزت دراسة المطرفي (2026) على دراسة أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية.

3. قلة الدراسات العربية المتعلقة بدراسة مبادئ الأيزو 9001:2015 وتطبيقها في المنظمات غير الحكومية، وانعدامها في المنظمات غير الحكومية السورية.

4. قلة الدراسات السابقة التي تدرس أثر تطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية سواء في البيئة العالمية أو العربية بشكل عام، وفي بيئة المنظمات غير الحكومية السورية بشكل خاص.

5. طبقت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عربية وأجنبية واعتمدت على متغيرات وعناصر متعددة في دراسة إدارة الجودة الشاملة وتقاناتها وتطبيقاتها المختلفة في المنظمات غير الحكومية المتنوعة.

1-2-4. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تتناول الدراسة موضوعاً إدارياً مهماً يتمثل في دراسة أثر تطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

2. الفروق في البيئة التي تطبق فيها الدراسة، ألا وهي بيئة الجمعيات الأهلية العاملة في سورية بوجه عام، وفي محافظة دمشق بوجه خاص.

3. تعتمد الدراسة على الأسلوب المقارن من خلال دراسة مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية السورية العاملة في محافظة دمشق.

4. تستخدم الدراسة أسلوب التحليل الكمي والنوعي في جمع وتحليل البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة.

5. تعتمد الدراسة على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لتوضيح أثر تطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية السورية العاملة في محافظة دمشق، ودور هذا التطبيق في تحسين أداء هذه الجمعيات.

6. تضيف الدراسة الحالية بعداً جديداً للفكر الإداري والبحوث الإدارية يتمثل في توضيح أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة المعتمدة في نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية السورية العاملة في محافظة دمشق.

1-3. تصنيف الجمعيات الأهلية العاملة في سورية:

تتجاوز الجمعيات الأهلية المرخصة في سورية 1240 جمعية. ويوضح الجدول (1) تصنيف

بعض الجمعيات العاملة في سورية وأشهرها

(<https://www.marefa.org/index.php?title,1214295>)

الجدول (1) تصنيف بعض الجمعيات العاملة في سورية

جمعيات أهلية علمية	جمعيات أهلية تنموية
جمعية المخترعين السوريين [http://syrianinventors.org]	الأمانة السورية للتنمية [http://www.syriatrust.org]
الجمعية السورية العلمية للجودة [http://www.sssquality.com]	مؤسسة الفردوس لتنمية وتطوير الريف السوري http://www.spra- الجمعية السورية للعلاقات العامة [sy.com]
الجمعية العلمية السورية للمعلوماتية [http://www.scs.org.sy]	الجمعية السورية للموهبة والإبداع [http://sita.ssc- syria.org]
الجمعية الكيميائية السورية [http://www.syrcs.org]	جمعية العلوم الاقتصادية السورية [http://www.syrianeconomy.org]
الجمعية الجغرافية السورية [http://www.geosyr.com]	جمعية التعليم ومكافحة الأمية [http://www.eiea- sy.com]
الجمعية الكونية السورية [http://www.ascsf.org.sy]	جمعية طموحي السورية [http://www.tumouhi.org]
جمعية هواة الفلك السورية [http://www.saaa- sy.org]	جمعية التعليم ومكافحة الأمية [http://eiea- sy.com/portal]
الجمعية السورية لمستشاري الإدارة [http://www.smcasey.com]	
جمعية المحاسبين القانونيين السورية [http://www.asca- sy.com]	
جمعية المكتبات والوثائق السورية	

الجمعية السورية للملكية الفكرية [http://www.sipa-sy.org] الجمعية السورية لتاريخ العلوم [http://www.syrshs.org]	
جمعيات أهلية إجتماعية جمعية قرى الأطفال السورية [http://www.sos-syria.org] جمعية الورود الصغيرة [http://www.smallrose.org] الجمعية السورية للكيفيات [http://alweaam.org] جمعية الندى التنموية [http://alnada.org/ar] جمعية أصدقاء دمشق [http://damascus-friends.com/home.damas] جمعية بسمه [http://www.basma-syria.org] جمعية صندوق العافية الخيري.	جمعيات أهلية طبية جمعية الهلال الأحمر السوري [http://www.sarcyouth.org] الجمعية السورية للجراحة العظمية. الجمعية السورية لمكافحة السرطان. الجمعية السورية لمكافحة السل. جمعية معالجة الأمراض النفسية ومكافحة الإدمان. الجمعية السورية لداء السكري [http://www.diabetes-sy.org] الجمعية الأهلية السورية لترقق العظام الجمعية السورية لأمراض جهاز الهضم [http://www.ss-ge.com]
جمعيات أهلية للحفاظ على التراث الجمعية السورية [http://www.gastrosyr.com] لذواقي الطعام جمعية العاديات السورية	الجمعية السورية للجراحة العظمية [http://www.orthopaedic-syria.com] جمعية الأطباء المخدرين السورية [http://www.ssa-sy.org]

الجمعية السورية للاستكشاف والتوثيق	الجمعية السورية لتقويم الأسنان [http://www.syrortho.org] الجمعية السورية للأمراض اللثة [http://www.syriaperiodont.org]
جمعيات محافظة حلب بلغ عدد الجمعيات في حلب بحسب إحصاءات مديرية الشؤون الاجتماعية والعمل، 127 جمعية؛ 60 منها خيرية، و 14 منها تعنى بشؤون المعاقين { { حقيقة } } . وبحسب دراسات أخرى { { حقيقة } } فإن نسبة المتطوعين وصلت في حلب إلى 8%. جمعية من أجل حلب جمعية أصدقاء قلعة حلب جمعية العاديات السورية- المقر الرئيسي حلب. جمعية مدينتنا جمعية رفع المستوى الصحي والاجتماعي بحلب.	جمعيات أهلية بيئية جمعية حماية البيئة السورية [http://www.sea-sy.org] جمعية حماية البيئة والتنمية المستدامة في دمشق [http://www.gcea.gov.sy/NGOs/Sepsd.htm] [الجمعية السورية لحماية الحياة البرية [http://www.sscw-syria.org] الجمعية السورية للنباتات الطبية [http://www.medicinal-plants.net] الجمعية السورية للخيل الأصيلة [http://www.syrianhorsesagency.com] الجمعية السورية لمكافحة التدخين [http://www.3sc-sy.org] جمعية أصدقاء البيئة في دمشق الجمعية السورية للبيئة في دمشق

	جمعية أصدقاء دمشق
	جمعية حماية البيئة في دمشق
	جمعية حماية البيئة السورية في دمشق
	الجمعية السورية لحماية الحياة البرية في دمشق
	جمعية أصدقاء البيئة في حلب
	جمعية متطوعين من اجل البيئة في دير الزور
	جمعية أصدقاء البيئة في محافظة السويداء
	جمعية حمص البيئية
	جمعية رواد البيئة في جرمانا
	جمعية الساحل السوري لحماية البيئة
	جمعية الشباب لحماية البيئة
	جمعية البيئة المائية
	جمعية أصدقاء البيئة في حماة
	الجمعية الوطنية للتنمية البيئية في حلب
	جمعية سلامة الصحة والبيئة
	جمعية أصدقاء البيئة في اللاذقية

1-4. مشكلة البحث:

تواجه المنظمات غير الحكومية في سورية ضغوطاً متزايدة لإبراز فاعلية برامجها وتحسين المؤشرات الرئيسية لإدائها. لذا يقع على عاتق إداراتها تعزيز مكانتها في المجتمع السوري وإبراز دورها الحقيقي فيه، وتوضيح رؤيتها ورسالتها كي تكون فاعلة في بناء المجتمع السوري واستقراره وتحقيق رفاهيته وازدهاره.

وللتغلب على التحديات التي تواجهها لا بد من وضع خطط مفيدة لإحداث التغيير المطلوب والضروري في المجتمع. ومن أهم البرامج والاستراتيجيات التي تساعد في ذلك هي برامج إدارة الجودة الشاملة والمبادئ التي بُنيت عليها والفلسفة التي تنادي بها والثقافة والقيم التي تدعمها.

إن فكرة تطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة - الأيزو 9001:2015 في الجمعيات الأهلية ليست جديدة، وبالرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أن الجمعيات الأهلية في سورية لا تزال تتقدم ببطء نحو تطبيق هذا الموضوع الحيوي المهم في تحسين جودة خدماتها، ولم تحصل حتى الآن إلا القليل منها على شهادات الأيزو العالمية.

إن تطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 في الجمعيات الأهلية يساعدها في تنظيم أعمالها وضبط إجراءات وتوثيق عملياتها، وإيجاد الهيكل التنظيمي المناسب، أي أن الجمعية تصبح أكثر فاعلية في تقديم خدماتها المختلفة. لذا فإن برنامج إدارة الجودة الشاملة يوفر للجمعيات الأهلية السورية فرصة كبيرة في اكتشاف كيفية تطبيق الكثير من الأدوات الإدارية التي تفيدها في ضبط أعمالها وتحسين جودة خدماتها. ويساهم تطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 في الجمعيات الأهلية بطريقتين مهمتين هما (Walsh & Helena, 2005, p27):

أ. السماح لأفراد الجمعية الأهلية بإبراز مواهبهم وكفاءاتهم مع التزام إدارة الجمعية الأهلية بأهدافها الأساسية.

ب. ضبط نظام الجودة واعتماده في الجمعية الأهلية يعد بمثابة مستودعاً للمعرفة التنظيمية Organizational Knowledge وضبط الإجراءات وتوثيقها.

لذا يقع على عاتق الجمعيات الأهلية اعتماد نظم إدارة الجودة وتطبيق مبادئها نتيجة الفوائد التي يحققها تطبيق هذه البرامج والنتائج التي تحققها. كما أنها تنص على مستوى معين من الجودة، وتصف هيكل الجمعية الأهلية من أجل تحسين وتعريف ما هي الجودة بالنسبة لها، وكيف يمكن تحقيقها والمحافظة عليها. وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

1. ما هي مبادئ إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في نظام إدارة الجودة الآيزو 9001:2015 المطبقة في المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة دمشق؟
2. ما هي مؤشرات الأداء الرئيسية المطبقة في المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة دمشق؟
3. ما هو أثر تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة دمشق؟
4. هل يعدّل المتغير المعدل المتمثل في (ثقافة الجودة، ثقافة العمل التطوعي، نوع الجمعية ونشاطها) العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية؟

1-5. أهمية البحث:

1-5-1. الأهمية النظرية:

استند هذا البحث في تنفيذه على دراسة Walsh & Lenihan:2005 ودراسة مؤسسة Bond:2006 و Borros & et.al:2014، ودراسة العمري:2006، ودراسة الخراشي:2018، ودراسة معوض:2022. بالإضافة إلى مبادئ الجودة الشاملة المعتمدة في المواصفة الدولية المسماة نظام إدارة

الجودة - الآيزو 9001:2015 وهي (ISO, 2015): (التركيز على المستخدمين، القيادة، الارتباط بالأفراد، مدخل العملية، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، إدارة العلاقات).

وبحثنا المتمثل في دراسة أثر تطبيق مبادئ الآيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق يرتبط ارتباطاً مباشراً بمبادئ الجودة الشاملة المعتمدة في نظام إدارة الجودة الآيزو 9001:2015. وتطبيقاتها المختلفة في مجال العلوم الإدارية.

1-5-2. الأهمية العملية:

إن دراسة مبادئ الآيزو 9001:2015، وأثر تطبيقها في أداء الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق من خلال دراسة ميدانية مقارنة بينها يحقق لها الفوائد العملية التالية:

أ. الدور الذي تلعبه مبادئ الآيزو 9001:2015 في تحسين جودة خدمات الجمعيات الأهلية السورية، لا سيما العاملة في محافظة دمشق.

ب. مساعدة إدارة الجمعيات الأهلية العاملة في مدينة دمشق في تجاوز نقاط الضعف في الاستراتيجيات المطبقة لديها.

ج. إمكانية تحسين مستوى أداء الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

د. المحافظة على المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق وتحقيق رضاهم وإسعادهم وحل شكاواهم بسرعة.

هـ. إمكانية تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية للجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق بشكل خاص، والجمعيات الأهلية السورية بشكل عام وجعلها تنافسية.

و. الوقاية من الأخطاء المختلفة التي يمكن أن تحدث في إدارة هذه الجمعيات، وتعزيز ثقة المانحين بها.

ز. تحقيق الرضا لدى كل من الأفراد العاملين في الجمعية (العملاء الداخليون) والمستفيدين الخارجيين (العملاء الخارجيون).

1-6. أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ. توضيح مفهوم المنظمات غير الحكومية وطبيعة عملها، وخصائصها ومقوماتها الأساسية، والتصنيف الدولي لها، والتحديات التي تواجه هذا النوع من المنظمات.

ب. وصف مبادئ الأيزو 9001:2015 الواجبة التطبيق في الجمعيات الأهلية السورية العاملة في محافظة دمشق، وأثر هذه التطبيق في أداء هذه الجمعيات.

ج. وصف مؤشرات الأداء الرئيسية المطبقة في الجمعيات الأهلية بدءاً من الرؤية والرسالة وأهداف المنظمة غير الحكومية، والمشاركة، والشراكات، والتمكين، والشفافية والمساءلة، وجودة الخدمة المقدمة فيه.

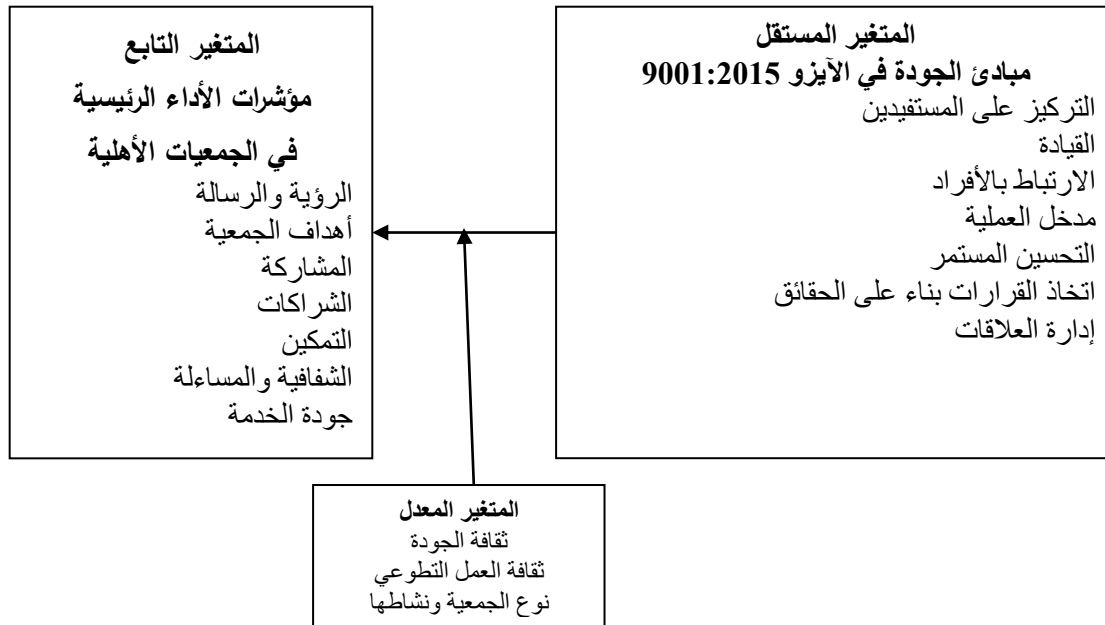
د. دراسة مدى توافر مبادئ الأيزو 9001-2015 في المنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة دمشق ميدان الدراسة، وترتيبها وفقاً لمبادئ الأيزو 9001-2015

هـ. دراسة مبادئ الأيزو 9001-2015 الأكثر تأثيراً والأقل تأثيراً في مؤشرات الأداء الرئيسية للمنظمات غير الحكومية العاملة في محافظة دمشق ميدان الدراسة.

و. إبراز الدور المعدل لثقافة الجودة وثقافة العمل التطوعي ونوع الجمعية ونشاطها في التأثير على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وأثرها في أداء الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

1-7. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) العناصر والمتغيرات الأساسية المستقلة والتابعة.



الشكل (1) العناصر والمتغيرات الأساسية المستقلة والتابعة

1-8. فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو

9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية؟ ويتفرع عنها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على المستفيدين كبعد من أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في

الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة كبعد من أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو

9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الارتباط بالأفراد كبعد من أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مدخل العملية كبعد من أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر كبعد من أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات بناء على الحقائق كبعد من أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات كبعد من أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية؟

الفرضية الأساسية الثانية: يعدل المتغير المعدل (ثقافة الجودة، ثقافة العمل التطوعي، نوع الجمعية ونشاطها) الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية؟ ويتفرع عنها:

- يعدل بعد ثقافة الجودة الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية.

- يعدل بعد ثقافة العمل التطوعي الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية.

- يعدل بعد نوع الجمعية ونشاطها الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية.

1-9. فلسفة البحث:

1-9-1. نوع فلسفة البحث:

بُني هذا البحث على الفلسفة الوضعية Positivism التي تقول بأن المعرفة الحقيقية هي المعرفة والبيانات المستمدة من التجربة الحسية والمعالجات المنطقية والرياضية لمثل هذه البيانات، والتي تعتمد على الظواهر الطبيعية الحسية وخصائصها والعلاقات بينهم، والتي يمكن التحقق منها من خلال الأبحاث والأدلة التجريبية. أي أنها تقوم على فكرة أن الحقيقة موجودة، وأن الباحث سيقوم باكتشافها وهو مستقل عن البيانات (شارلين هس، وباتريشيا، 2011، ص57).

إن الشرح السابق للفلسفة الوضعية ينسجم مع فكرة بحثنا التي تقوم دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

1-9-2. أسلوب البحث واستراتيجيته:

يعتمد البحث على الأسلوب الاستدلالي الذي يقع بين الاستنتاج والاستقراء، وتم اختياره لوجود دراسات سابقة حول الظاهرة موضوع الدراسة، إلا أن هذه الدراسات غير كافية لصياغة مشكلة البحث، وبالتالي فإننا لا نستطيع صياغة فرضيات، وإنما سيتم استبدالها بمقترحات (propositions) سيتم اختبارها على النحو الذي تختبر به الفرضيات.

أما استراتيجية البحث فهي مسح الواقع لمعرفة مدى توافر مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأثرها في تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية في الجمعيات الأهلية من خلال دراسة مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

1-9-3. أدوات جمع البيانات:

يستخدم هذا البحث في جمع البيانات الأدوات التالية:

أ. الاستبيان المصمم لدراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

ب. المقابلة: للوقوف على الأثر الحقيقي لتطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

ت. الوثائق والسجلات المرتبطة بالجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق، ونظام الجودة المطبق أو الممكن التطبيق فيها.

1-10. مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث في قطاع الجمعيات الأهلية العاملة في سورية، أما عينة البحث فتتضمن اختيار بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق والمقارنة بينها، وسيتم اختيار الجمعيات الأهلية بناء على معايير الجودة المطبقة فيها، أو التي طبقت برامج جودة فيها أو التي حصلت على شهادة نظام إدارة الجودة الأيزو 9001:2015 وغير ذلك.

1-11. خيارات البحث وأسلوب تحليل البيانات:

يستخدم البحث أسلوب التحليل:

أ. أسلوب التحليل الكمي من خلال جمع البيانات المناسبة عن الأثر الحقيقي لتطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

ب. أسلوب التحليل النوعي من خلال تحليل المقابلات عن الأثر الحقيقي لتطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

وسيتم الاعتماد على برنامج SPSS في دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تحسين مؤشرات الأداء الرئيسية للجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق عينة الدارسة باستخدام تقنية التحليل العاملي التوكيدي.

1-12. مصطلحات الدراسة:

إدارة الجودة الشاملة: Total Quality Management (TQM)

تعزيز للأسلوب التقليدي لتنفيذ العمل، وهي تقنية أثبتت نجاحها في مواجهة المنافسة العالمية، ولكنها تتطلب التغيير في أفعال وثقافة الإدارة في كامل المنظمة. وتفسر كالتالي (Besterfield, et al, 2003, p1):

الشاملة Total: وذلك لأن الجودة تتطلب جميع الأفراد والأنشطة في المنظمة

الجودة Quality: التميز في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات

الإدارة Management: أي أن الجودة يمكن إدارتها، ومن المفروض أن تُدار بدقة دوماً

مبادئ الجودة الشاملة: Principles of Total Quality

وهي المبادئ المعتمدة في المواصفة الدولية المسماة نظام إدارة الجودة الأيزو 9001:2015 والمتمثلة في: التركيز على المستفيدين، القيادة، الارتباط بالأفراد، مدخل العملية، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، إدارة العلاقات (ISO, 2015).

المنظمات غير الحكومية: Non-Governmental Organizations

منظمات تطوعية العضوية والنشاط، حيث تعبر عن رغبة الأفراد على الأخذ بالمبادرة والمبادأة في القيام بأنشطة اجتماعية متنوعة لخدمة أغراض إنسانية" (Korten, 1991, P11).

مؤشرات الأداء الرئيسية: Key Performance Indicators (KPI)

وهي تلك المؤشرات التي تركز على جوانب الأداء التنظيمي الأكثر أهمية للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة. ونادراً ما تكون مؤشرات الأداء الرئيسية جديدة بالنسبة للمنظمة (Parmenter, 2015).

1-13. حدود البحث:

تحدد الدراسة بالمجالات التالية:

المجال البشري: حيث سيتم تطبيق الدراسة على المديرين والعاملين في بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

المجال المكاني: ستقتصر الدراسة على المديرين والعاملين في بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق.

المجال الزمني: يحتاج هذا البحث على الأقل مدة سنتين من تاريخ التسجيل من أجل تنفيذه بدقة ونجاح.

المجال الموضوعي: يقتصر تنفيذ هذا البحث على أثر تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015

في أداء المنظمات غير الحكومية من خلال دراسة ميدانية مقارنة بين بعض الجمعيات الأهلية

العاملة في محافظة دمشق.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مفهوم المنظمات غير الحكومية وطبيعة عملها

المبحث الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية في الجمعيات الأهلية

المبحث الثالث: مبادئ الآيزو المعتمدة على المواصفة الدولية ISO9001:2015

المبحث الرابع: دراسة المتغيرات المعدلة للنموذج المقترح (ثقافة الجودة، ثقافة العمل

التطوعي، نوع الجمعية ونشاطها)

المبحث الخامس: آثار تطبيق مبادئ الآيزو ISO9001:2015 في مؤشرات الأداء الرئيسية

للجمعيات الأهلية

المبحث الأول: مفهوم المنظمات غير الحكومية وطبيعة عملها

1-1-2. تعريف المنظمات غير الحكومية

2-1-2. تاريخ وتطور المنظمات غير الحكومية

3-1-2. أجيال تطور المنظمات غير الحكومية

4-1-2. خصائص المنظمات غير الحكومية

5-1-2. المقومات الأساسية للمنظمات غير الحكومية

6-1-2. التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية

7-1-2. التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية

فتحت التغييرات السياسية بعيدة المدى على المستوى الدولي في نهاية عقد الثمانينيات من القرن العشرين طرقاً جديدة للمنظمات غير الحكومية وأنشطتها في المجال الدولي. وتم توسيع دورها مه نهاية الحرب الباردة وفتح الستار الحديدية. علاوة على ذلك، مكّنت التطورات التقنية- خصوصاً في مجال الاتصالات- من نمو المنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية وإشراكها للعمل في المسرح السياسي الدولي بشكل أكبر، وقد ساعد في ذلك تطور الانترنت وانتشار شبكة الوب العالمية، والبريد الإلكتروني، مما سهّل إجراءات العمل وإيصالها إلى أجزاء أوسع من المجتمع.

ومنذ عقد التسعينيات أصبحت المنظمات غير الحكومية لاعباً مهماً على الساحة الدولية، وقد جذبت الكثير من الاهتمام من خلال مشاركتها في سلسلة المؤتمرات العالمية في النصف الأول من عقد التسعينيات، فقد شاركت في جميع العمليات والعروض ومجالات السياسة في العلاقات الدولية، فعلى سبيل المثال، توفر المنظمات البيئية غير الحكومية الخبرة أثناء عمليات التفاوض بشأن المعاهدات البيئية الدولية. وتساعد المنظمات غير الحكومية الإنسانية الدول والمنظمات الحكومية الدولية في تنفيذ المشاريع.

2-1-1. تعريف المنظمات غير الحكومية: Definition of Non-governmental

Organizations (NGO)

تعرف المنظمة غير الحكومية على أنها: "تنظيم يتكون من أفراد عاديين يؤمنون ببعض المبادئ والالتزامات الاجتماعية الأساسية وينظمون أنشطتهم لتحقيق التنمية للمجتمعات التي يخدمونها". وتشمل المنظمات غير الحكومية المجموعات والمؤسسات المستقلة كلياً أو إلى حد كبير عن الحكومة والتي لها أهداف إنسانية وليست تجارية في المقام الأول (Nabhi, 2006, P1).

وهي منظمات غير ربحية وتطوعية موجهة نحو الخدمات، وتعمل في قضايا مختلفة مثل حماية البيئة، وحماية كوكب الأرض، والإعاقة، والعلوم والتكنولوجيا والصحة والزراعة والرفق بالحيوان والفن والثقافة والتعليم. وتُعرّف بأسماء مختلفة مثل (Hulme, 2003, P251):

- المنظمات غير الحكومية (NGOs) Non-governmental Organizations

- المنظمات التي لا تهدف لتحقيق الربح Non-Profit Organizations

- القطاع الثالث The Third Sector

- القطاع التطوعي Voluntary Sector

- القطاع الخيري Philanthropic Sector

وتختلف المنظمات غير الحكومية اختلافاً كبيراً وفقاً لفلسفتها وغرضها وبرامجها ومنهجها وتوجهها ونطاق أنشطتها وخبراتها وهيكلها. وتُعد بالنسبة للشخص العادي بمثابة مؤسسة اجتماعية، غير حكومية، لها غرض من الأعمال الخيرية. ونورد فيما يلي بعض التعاريف المختلفة للمنظمات غير الحكومية من أجل الوصول إلى فهم أفضل لها.

يُعرّف البنك الدولي The World Bank المنظمات غير الحكومية بأنها: "منظمات خاصة تتابع أنشطة لتخفيف المعاناة أو تعزيز مصالح الفقراء أو حماية البيئة أو تقديم الخدمات الاجتماعية الأساسية أو الاضطلاع بتنمية المجتمع، وفي الاستخدام الواسع يمكن تطبيق مصطلح منظمة غير حكومية على أي منظمة غير ربحية مستقلة عن الحكومة. وهي عادة منظمات قائمة على القيمة وتعتمد كلياً أو جزئياً على التبرعات والخدمة التطوعية" (Mishra, 2007, P1).

وتصف الأمم المتحدة The United Nations (UN) المنظمة غير الحكومية بأنها: "مجموعة مواطنين تطوعية غير ربحية يتم تنظيمها على المستوى المحلي أو الوطني أو الدولي. وتقوم المنظمات غير الحكومية الموجهة نحو المهام والموجهة من قبل أشخاص لهم مصلحة مشتركة بأداء مجموعة

متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية، وتقديم اهتمامات المواطنين إلى الحكومات ومراقبة السياسات وتسجيع المشاركة السياسية على مستوى المجتمع، فهي توفر التحليل والخبرة وتعمل كآليات إنذار مُبكر وتساعد في مراقبة وتنفيذ الاتفاقيات الدولية" (Scherer & Guido, 2008, P275).

لقد تم صياغة مصطلح المنظمة غير الحكومية NGO من قبل الأمم المتحدة في المادة 71 من ميثاقها، حيث نصت على أن يكون للمجلس الاقتصادي والاجتماعي Economic and Social Council (ECOSOC) علاقات عمل مع المنظمات غير الحكومية هذا نصها (Martens, 2010, P1075): "يجوز للمجلس الاقتصادي والاجتماعي اتخاذ الترتيبات المناسبة للتشاور مع المنظمات غير الحكومية التي تُعنى بالمسائل التي تدخل ضمن اختصاصه". ويجوز إجراء مثل هذه الترتيبات مع المنظمات الدولية وعند الحاجة مع المنظمات الوطنية بعد التشاور مع أعضاء الأمم المتحدة المعنيين. ومع ذلك، وبالرغم من أن هذا المصطلح قد تم إنشاؤه من قبل الأمم المتحدة، إلا أنه لم يتم وضع معايير محددة للمنظمات غير الحكومية بموجب مواد الميثاق أو القرارات اللاحقة، بل إنهم ينظمون العلاقة بين الطرفين.

وبعبارات بسيطة يمكن النظر إلى المنظمات غير الحكومية برأي Vakil:1997 بأنها: "منظمات ذاتية الحكم، خاصة، غير هادفة للربح تهدف إلى تحسين نوعية حياة الأشخاص المحرومين" (Vakil, 1997, P2070).

وينظر Peter Willets من جامعة المدينة في لندن المنظمة غير الحكومية على أنها: "جمعية تطوعية مستقلة لأشخاص يعملون معاً على أساس مستمر لبعض الأغراض المشتركة بخلاف تحقيق منصب حكومي أو جني أموال أو أنشطة غير قانونية" (http://en.wikipedia.org/wiki/Nongovernmental_organization#Definition)

في حين يرى Duggal:1988 المنظمة غير الحكومية على أنها (Sarkar, 2005, P37):

أ. مسجلة كهيئة أو جمعية عامة

ب. البرامج التي تعتمد عليها هي برامج رعاية، وفي كثير من الأحيان تكون برامج تنمية ريفية ممولة من الحكومة.

ت. لا تدر أموالها الخاصة بالكامل، ولكنها تعتمد على المساعدات المالية الخارجية من الوكالات الحكومية الوطنية والدولية على حدٍ سواء.

ث. منظمات خاصة، لكن طبيعتها تجعلها مختلفة بعض الشيء عما يشير إليه المرء تدريجياً إلى القطاع الخاص، وبالتالي ليس من المفترض أن يحققوا أي ربح.

وفي الواقع، تم انتقاد مصطلح منظمة غير حكومية بسبب دلالاته السلبية وعدم دقته، وخاصة أنه تم تشكيله من وجهة نظر الحكومات وتم تعريفه بالإشارة إليها على أنها غير حكومية. وفي بعض البلدان كما هو الحال في الصين، مثلاً يترجم مصطلح المنظمات غير الحكومية على أنه ضد الحكومة (Martens, 2010, P1075). Against the Government

وتعود صعوبة توصيف الظاهرة بأكملها في جزء كبير منها إلى التنوع الهائل الموجود في مجتمع المنظمات غير الحكومية العالمي. وينبع هذا التنوع من الفروق في الحجم والمدة ونطاق الأنشطة والإيديولوجيات والخلفية الثقافية والثقافة التنظيمية والوضع القانوني، وليس من المستغرب ما صرح به بعض العلماء بأنه لا يوجد منظمة غير حكومية نموذجية (Willetts, 2008, p9). ومن الناحية المثالية، يمكن وصف المنظمات غير الحكومية بأنها: "منظمات خاصة غير ربحية تهدف إلى خدمة مصالح مجتمعية معينة من خلال تركيز الدعوة و / أو الجهود التشغيلية على الأهداف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، بما في ذلك المساواة والتعليم والصحة وحماية البيئة وحقوق الإنسان" (Teegen & Doh & Vachani, 2004, p483).

يمكن من خلالها صياغة تعريفات المنظمات غير الحكومية، حيث اقترحوا تصنيفها ضمن أربعة

مداخل أساسية هي (Green & Ann, 1997, p24):

أ. التعريف القانوني: Legal Definition ويُقصد به الإشارة إلى القانون السائد في البلد. وتكون هذه

التعريفات معقدة ويصعب تطبيقها ومن المرجح أن تختلف بين البلدان، وبالتالي تحد من إمكانية

التفاهم بين البلدان.

ب. التعريف المالي والاقتصادي: Economic / Financial Definition ويرتكز على تعريف

الحسابات القومية. ويُعد هذا المدخل شديد وصارم، ومن المحتمل أن يكون سهل الاستخدام، ولكنه قد

يفيد الروابط في المناقشات السياسية المفيدة.

ج. التعريف الوظيفي: Functional Definition ويحدد وفقاً لأنشطة المنظمات، على سبيل المثال

إغاثة الفقراء، لكنه يعاني من احتمال التراخي والغموض.

د. التعريف الهيكلي والتشغيلي Structural / Operational Definition ويعتمد على مجموعة من

المتغيرات المتعلقة بهيكل المنظمات وعملها في تعريف المنظمات غير الحكومية.

علاوة على ذلك، فإن التعريفات التي تُقرّ بالبعد المعياري للمنظمات غير الحكومية تعمل في نفس

الوقت كتعريفات للمنظمات غير الحكومية الشرعية، فعلى سبيل المثال يمكن أن يتم تعريف المنظمة

غير الحكومية على أنها مجموعة مواطنين تطوعية غير هادفة للربح، يتم تنظيمها على مستوى محلي

أو المستوى الوطني أو الدولي لمعالجة القضايا التي تدعم الصالح العام. وهنا يتم التعبير عن البُعد

المعياري في هذا التعريف بمصطلح القضايا الداعمة للصالح العام، وبدل الجزء الأول من التعريف على

أنها مجموعة مواطنين تطوعية غير هادفة للربح، والمنظمات غير الحكومية التي تفشل في إثبات أنها

تتناول القضايا لدعم الجمهور لا يمكن اعتبارها منظمة غير حكومية، وبالتالي فإن تعريف الأمم المتحدة

لا يتعلق ضمناً بالمنظمات غير الحكومية فحسب، وإنما بالمنظمات غير الحكومية الشرعية أيضاً (Baur, 2011, p5).

والسمة التنظيمية التي تميز المنظمات غير الحكومية هي أنها تمتلك على الأقل هيكل تنظيمي أساسي مثل الأعضاء الدائمين أو المكاتب أو الدخل المالي، وبالتالي فإن المنظمات غير الحكومية هي مؤسسات رسمية ذات ترتيبات دستورية ذاتية الحكم، فهي ليست كيانات مخصصة ولكنها تتميز ببعض المتانة. ومع ذلك، فإن العديد من المنظمات غير الحكومية لها جذورها في مجال الحركة الاجتماعية، حيث كانت مجموعات غير مستقرة سابقاً لديها بشك تدريجي منظمات غير حكومية وعلاقات دولية.

وبشكل عام تعتبر المنظمات غير الحكومية منظمات لا تحتوي على أي أعضاء من الدول، ولكنها تتكون من أفراد وجماعات وطنية" التي تتكون مرة ثانية من الأفراد"، وبالتالي فهي منظمات مجتمعية.

وتعترف المنظمات غير الحكومية بالنظام السياسي وتنشط ضمن قواعده وشروطه، فهي لا تستخدم العنف أو الوسائل غير المشروعة لأغراضها، لذا فهي لا تعتبر منظمات إرهابية مثل المافيا، كما يجب ألا تقبل الدعم المالي من المصادر الحكومية، بل يتم تمويلها من أعضائها أو التبرعات، وبالتالي فإن المنظمات غير الحكومية مستقلة لأنها لا تعتمد على تمويل الدولة، لذلك يُشار إليها على أنها كيانات غير ربحية. وتدل هذه السمة على الخط الفاصل بين المنظمات غير الحكومية والجهات غير الحكومية الأخرى مثل الشركات متعددة الجنسيات التي يتمثل هدفها الأساسي في السعي وراء الربح.

وتسعى المنظمات غير الحكومية للحصول على دعم مجتمعي، مما يسمح لها بالتأثير على السياسات الحكومية، لكنها لا تطمح إلى السلطة الحكومية، كما أنها تسعى للتأثير على الجهات الحكومية مثل الدول أو المنظمات الحكومية الدولية، أو تنفيذ السياسات في مجال اهتمامها، على عكس مجموعات المصالح التي تتبع السياسة المباشرة لأعضائها وعملائها. لذا فإن المنظمات غير الحكومية

تهتم بالنهوض بأهدافها المحددة، وبالتالي تعزز الأهداف المشتركة على المستويين الوطني والدولي مثل التغيير التدريجي أو الحقوق العالمية ويجمع نشاط المنظمات غير الحكومية مهاراتهم ووسائلهم وطاقاتهم في خدمة المثل العليا المشتركة، ويتم استخدام الأموال التي يجنونها من المنشورات وجمع الأموال والبيع لدفع تكاليف الموظفين والأنشطة لدعم أهدافهم بشكل فعال.

2-1-2. تاريخ وتطور المنظمات غير الحكومية: History and Development of

NGOs

إن مفهوم العمل الخيري Philanthropy الذي يدل على المفاهيم الأخلاقية للعتاء والخدمة لمن هم خارج الأسرة المباشرة. وقد كان موجوداً بأشكال مختلفة في معظم الثقافات عبر التاريخ، وغالباً ما يكون مدفوعاً بالتقاليد الدينية (Lewis & Nazneen, 2009, p30).

وتوجد الأعمال الخيرية والعمل التطوعي وتؤكد عليها جميع الأديان والثقافات منذ زمن بعيد، ويعود أصل المنظمات غير الحكومية إلى القرن التاسع عشر، أو حتى قبل ذلك. ولكن تم البدء باستخدامه في عام 1945 عندما تم إنشاء الأمم المتحدة.

بدأت الثورة الصناعية (1700-1900) في بريطانيا العظمى، وانتشرت في غضون بضعة عقود إلى أوروبا الغربية والولايات المتحدة، وفي نهاية المطاف في العالم بأسره. وكانت هناك تغييرات كبيرة في عملية التصنيع والتكنولوجيا والزراعة والنقل، حيث أثرت الثورة الصناعية على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية لحياة الإنسان.

وكانت هناك مشاكل كبيرة تتعلق بجمهير الطبقة الدنيا مثل قضايا الصحة والصرف الصحي وعمالة الأطفال وحقوق المرأة في التصويت، وكانت عمالة الأطفال موجودة حتى قبل الثورة الصناعية، لكنها ساءت بسبب الزيادة في عدد السكان. وكان العمال في المصانع ووحدات التصنيع يعملون

ويعيشون في بيئة غير صحية وغير آمنة. وفي هذه الفترة الزمنية كنت معظم المنظمات غير الحكومية فعالة ونشطة في عمالة الأطفال وحق المرأة في التصويت والحركة المناهضة للعبودية.

ويعود تاريخ المنظمات غير الحكومية الدولية إلى عام 1839 على الأقل (Davies, 2008, p7)، وتشير التقديرات إلى أنه بحلول عام 1914 كان هناك 1083 منظمة غير حكومية، وكانت المنظمات غير الحكومية الدولية مهمة في الحركة المناهضة للعبودية والحركة من أجل حق المرأة في التصويت، وقد بلغت ذروتها في وقت المؤتمر العالمي لنزع السلاح. ومع ذلك لم تستخدم عبارة منظمة غير حكومية إلا بعد إنشاء منظمة الأمم المتحدة (Davies, 2007, p3).

وقد حدث التطور السريع للقطاع غير الحكومي في الدول الغربية نتيجة لعمليات إعادة هيكلة دولة الرفاهية، وحدثت عولمة أخرى لتلك العملية بعد سقوط النظام الشيوعي، وكانت جزءاً مهماً من إجماع واشنطن وأدت العولمة خلال القرن العشرين إلى ظهور أهمية المنظمات غير الحكومية، ولا يمكن حل العديد من المشكلات داخل الأمة إلا بوجودها، وكان يُنظر إلى المعاهدات الدولية والمنظمات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية على أنها شديدة التركيز على مصالح الشركات الرأسمالية. وقد تطورت المنظمات غير الحكومية للتأكيد على القضايا الإنسانية والمعونة التنموية والتنمية المستدامة. ومن الأمثلة البارزة على ذلك المنتدى الاجتماعي العالمي، وهو مؤتمر منافس للمنتدى الاقتصادي العالمي الذي يُعقد سنوياً في كانون الثاني في دافوس بسويسرا. وحضر المنتدى الاجتماعي العالمي الخامس في بورتو أليغري بالبرازيل في كانون الثاني من عام 2005 ممثلون من أكثر من 1000 منظمة غير حكومية. وقد جادل البعض بأنه في مثل هذه المنتديات تحل المنظمات غير الحكومية محل ما يجب أن ينتمي إلى الحركات الشعبية للفقراء.

ويناقد آخرون بأن المنظمات غير الحكومية غالباً ما تكون إمبريالية بطبيعتها، وأنها تعمل أحياناً بطريقة عنصرية في دول العالم الثالث، وأنها تؤدي وظيفة مماثلة لوظيفة رجال الدين خلال حقبة الاستعمار العالمي. وهنا يؤكد الفيلسوف Peter Hallward بأن المنظمات غير الحكومية تمثل شكلاً

ارستقراطياً للسياسة، ومهما كان الأمر فإن الشبكات عبر الوطنية للمنظمات غير الحكومية أصبحت الآن واسعة النطاق (Stone, 2004, p545).

وفي بلدان أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي السابق كانت هناك زيادات كبيرة في أعداد المنظمات غير الحكومية، حيث بدأ المانحون الغربيون ما أطلقوا عليه "تعزيز الديمقراطية" و"تنمية المجتمع المدني" بتمويل مكثف للمنظمات غير الربحية بصفتها جهات فاعلة مصممة لتعزيز الديمقراطية وإصلاح السوق. فعلى سبيل المثال كان لدى أرمينيا 44 منظمة غير حكومية مسجلة في عام 1994 فقط، ولكن بحلول عام 2005 ارتفع العدد إلى 4500 منظمة غير حكومية. وفي هذا السياق سرعان ما ارتبطت هذه المنظمات غير الحكومية بأجندات المانحين الخارجيين والفرص التي قدموها للناشطين ورجال الأعمال المحليين، وأدى ذلك إلى تصنيف محلي للمنظمات إلى ثلاث فئات هي:

أ. المنظمات غير الحكومية الحقيقية.

ب. المستفيدون من المنح، وهي منظمات غير حكومية تم إنشاؤها كشكل من أشكال الفساد اذي يسمح للأفراد عديمي الضمير بالحصول على المنح.

ج. المنظمات غير الحكومية المضمونة (في الجيب)، وهي تُعد في المقدمة وتنتمي في الواقع للحكومة. وفي الشرق الأوسط، لا تزال مجموعة مختلفة من العوامل والتأثيرات قد شكلت تطور المنظمات غير الحكومية. ففي الأردن على سبيل المثال، كان القمع السياسي موجوداً قبل الإصلاحات السياسية التي حدثت في عام 1989. وهذا يعني أن المنظمات غير الحكومية كانت تشارك تقليدياً في أنشطة غير سياسية مثل توفير الرعاية (الرعاية الصحية والتعليم ودعم الأيتام) وأعمال التدريب المهني. وتقود أعداد متزايدة من المنظمات غير الحكومية الإسلامية (وكثير منها يُعارض النظام) بتوجيه أنشطتها إلى تقديم الخدمات حول الرعاية الصحية وامنح الدراسية والتدريب المهني والعمل الثقافي الديني. هذا

بالإضافة إلى أن جزءاً كبيراً من المنظمات غير الحكومية تقع ضمن شكل المنظمات غير الحكومية الملكية التي يُديرها أفراد من العائلة الهاشمية التي تمثل أنشطتها جانباً رمزياً مهماً لقدرة النظام على إظهار الاهتمام برفاهية الشعب.

لقد أنهى الأمر بالمنظمات غير الحكومية إلى اتخاذ أشكالاً مختلفة عبر هذه السياقات العديدة والمتنوعة، إلا أن هناك سمات مشتركة أساسية تظل في صميم جهود الناس لتنظيم المنظمات غير الحكومية التي تركز على كل من الاحتياجات والفرص.

ومن ناحية أخرى، هناك حاجة متزايدة لزيادة الدخل وتأمين الحقوق والمطالبة بالخدمات، كما أن هناك الفرص التي تجعل نفسها متاحة في شكل اتصال بأفكار جديدة وروابط مع منظمات محددة، وموارد خارجية والتعرض لأفكار جديدة. والتغيير السياسي الذي يجلب مساحة جديدة للتنظيم.

لقد كان هناك نمو الملحوظ في المنظمات غير الحكومية على مدى العقود العديدة الماضية نتيجة للتفاعلات بين الاتجاهات والتكنولوجيا والأفكار العلمية (Werker & Faisal, 2007, p14) وتقوم الحكومات بالاستعانة بمصادر خارجية لتقديم المزيد من المساعدات بغية دعم البرامج التنموية التي تنفذها المنظمات غير الحكومية. وفي الوقت نفسه أدى انخفاض تكاليف الاتصال إلى تسهيل قبول أفكار رواد الأعمال في المنظمات غير الحكومية كونها الأرخص والأقل تكلفة، وقد وُفّر مزيج العمل هذا حافزاً للمنظمات غير الحكومية للانطلاق بزخم خاص بها.

2-1-3. أجيال تطور المنظمات غير الحكومية:

تتبع معظم المنظمات غير الحكومية من أصول صغيرة نسبياً وتنمو بمرور الوقت إلى منظمات أكبر وأكثر تعقيداً، حيث يقوم الأفراد أو يجتمع مجموعة من الأشخاص الذين لديهم أفكار متشابهة من أجل القيام بشيء ما حيال مشكلة ما. وفي دراسة Korten:1990 ناقش أجيال تطور المنظمات غير الحكومية كما هو موضح بالجدول (2) (Korten, 1990).

الجدول (2) مخطط Korten's لتطور الأجيال الاستراتيجية الأربعة للمنظمات غير الحكومية

تطور الأجيال				البيان
الجيل الأول	الجيل الثاني	الجيل الثالث	الجيل الرابع	
الإغاثة والرعاية	تنمية المجتمع	تطوير نظم مستدامة	تحركات الناس	
نقص	جمود محلي	قيود مؤسسية وسياساتية	رؤية تعبئة غير كافية	تعريف المشكلة
فوري	حياة المشروع	10-20 سنة	مستقبل غير محدد	الإطار الزمني
الفرد والأسرة	الحي والقرية	المنطقة والأمة	وطنية أو عالمية	مجال التطبيق
المنظمة غير الحكومية	منظمة غير حكومية بالإضافة إلى المجتمع	جميع المؤسسات العامة والخاصة ذات الصلة	شبكات محددة بشكل فضفاض من الناس والمنظمات	الممثلون الرئيسيون
فاعل	مُعبى	محفز	نشط / مربي	دور المنظمات غير الحكومية

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي (Lewis & Nazneen, 2009, p14):

- الجيل الأول: وفيه تكون الأولوية الأكثر إلحاحاً للمنظمات غير الحكومية، وهي تلبية الاحتياجات العاملة بشكل أساسي من خلال القيام بأعمال الإغاثة والرعاية.

- وفي الجيل الثاني: تتحول المنظمات غير الحكومية نحو أهداف بناء مبادرات تنمية محلية صغيرة الحجم تعتمد على الذات، حيث تكتسب المزيد من الخبرة وتبني معرفة أفضل، وقد تصبح أكثر تأثراً بالوكالات الأخرى مثل المانحين.

- أما في الجيل الثالث، فيظهر تركيز أقوى على الاستدامة، واهتمام أقوى بالتأثير على السياق المؤسسي والسياسي الأوسع من خلال الدعوة.

- وفي الجيل الرابع والأخير، تصبح المنظمات غير الحكومية أكثر ارتباطاً بالحركات الاجتماعية الأوسع وتجمع بين العمل المحلي والأنشطة على المستوى الوطني والعالمي بهدف التغيير الهيكلي طويل الأجل.

ويفيد الجدول السابق في توضيح التاريخ التنظيمي الأساسي للعديد من المنظمات غير الحكومية المعنية بالتنمية. فالمنظمات غير الحكومية مثل جميع المنظمات ديناميكية ومتغيرة، وقد تجمع بين عدة أدوار أو أنشطة في وقت واحد، لذا من الضروري فهمها من حيث علاقاتها مع الجهات الفاعلة الأخرى في مجال التنمية مثل الدول والجهات المانحة وسياقاتها التاريخية والتقانية الخاصة.

ويُعد نموذج الأجيال المقدم من قبل Korten:1990 مفيداً جداً كونه يستكشف الطريقة التي تتغير بها بعض المنظمات غير الحكومية متأثرة بالضغوط الخارجية والعمليات الداخلية. ففي الوقت الذي تدّين فيه العديد من المنظمات غير الحكومية بأصولها إلى أعمال الإغاثة والرعاية، فإنها تحاول في كثير من الأحيان التحول بمرور الوقت إلى أدوار تنموية أكثر. ويتجاهل Korten القيود المفروضة على عمل المنظمات غير الحكومية التي تفرضها الهياكل الاقتصادية والسياسية. وعند مراجعة التطور التاريخي للمنظمات غير الحكومية، من الضروري أيضاً مراعاة كيفية تأثير التغييرات في كل من النظام الدولي ومجتمعات أمريكا اللاتينية على تطور المنظمات غير الحكومية (Macdonald, 1997, p8).

وبالرغم من أهمية نموذج الأجيال السابق، إلا أنه لا يخلو من الانتقاد، فاستخدام كلمة جيل لأنه يدل على أن المنظمات غير الحكومية التنموية محصورة في عمليات تغيير أحادية الاتجاه، أو أن المنظمات غير الحكومية تتطور وفقاً نمطاً تنظيمية موحدة، فلا شيء يمكن أن يكون أبعد عن الحقيقة إذا نظر المرء إلى تنوع المنظمات غير الحكومية حول العالم. كما أنه يحجب الطرق العديدة المختلفة التي قد ترتبط بها المنظمات غير الحكومية بالحركات الاجتماعية، على سبيل المثال، قد يُنظر إلى حركات التحرر الوطني المبكرة المناهضة للاستعمار على أنها مظاهر موازية للمنظمات غير الحكومية. ومن ناحية أخرى، تمثل بعض المنظمات غير الحكومية النقاط النهائية للحركات الاجتماعية التي أصبحت مؤسساتية. ومثل أي إطار من هذا النوع يتعلق بالمنظمات غير الحكومية، فإن مخطط Korten محدد السياق، ويعكس عمله في الثمانينيات مع المنظمات غير الحكومية في بنغلادش والفلبين، لكن له أيضاً صدى أوسع من ذلك.

فعلى سبيل المثال، أقيمت منظمة المساعدة العامة والتطوع General Assistance and Volunteer Organization (GAVO) في أرض الصومال، وهي منظمة محية صغيرة تأسست في عام 1992 من قبل شباب من العشائر الفرعية المحلية الذين تأثرت حياتهم بالحرب الأهلية في تلك المرحلة التنظيمية. وقد بدأوا بالعمل الخيري على نطاق صغير مع السكان المحليين الذين يعانون من صدمة نفسية بعد الصراع، ثم نشطوا على الأرض من أجل رفع الوعي المجتمعي وطلب التبرعات العامة وتحدي المحرمات المحلية حول الأمراض العقلية. وبعد بضع سنوات انتقلت GAVO إلى إنشاء عيادة خارجية مبتكرة، وبدأت أخيراً بالضغط على الحكومة من أجل تغييرات أوسع وأكثر ديمومة في السياسة فيما يتعلق بالحقوق (Green, 2008, p62)

وبعد إطار العمل مفيداً كونه يوفر نافذة للتعلم حول الطرق المتغيرة التي تعاملت بها المنظمات غير الحكومية التنموية مع عملها بمرور الوقت، حيث تجد معظم المنظمات غير الحكومية نفسها تتعامل باستمرار مع التغيير محاصرة بسياقات غير متوقعة تجد نفسها فيها منفصلة في بعض الأحيان

من قبل الحكومة والجهات المانحة بتمويل أوسع النطاق. وغالباً ما يؤدي ذلك إلى مشاكل في النمو السريع وإضفاء الطابع الرسمي، بينما في أوقات أخرى يمكن أن تعمل في مجالات غير سياسية.

2-1-4. خصائص المنظمات غير الحكومية:

تصنّف خصائص المنظمات غير الحكومية في النقاط الآتية (Carreras, et al, 2010, p21):

1. القيم: NGOs Values

أي قيم المنظمات غير الحكومية المرجعية المرتبطة بالقيادة والإدارة حيث تؤثر هذه القيم الضمنية في قطاع المنظمات غير الحكومية على هيكل المنظمة وثقافتها وأي اقتراح للتغيير فيها.

2. ثقافة المشاركة: Culture of Participation

إحدى السمات الرئيسية لقطاع المنظمات غير الحكومية، وإحدى أكثر سماته تمايزاً الثقافة التشاركية العامة داخل المنظمة غير الحكومية التي تؤثر على إجراء التغييرات بشكل إيجابي فيها، وفي نفس الوقت إذا لم تروج بالشكل الصحيح فقد تؤدي إلى تأخير أو إبطاء العمليات.

3. ثقافة الإجماع: Culture of Consensus

بالإضافة إلى ثقافة المشاركة تتمتع المنظمات غير الحكومية بثقافة الإجماع التي تتأثر بتنوع أصحاب المصالح (المستفيدين) والتي تؤثر بدورها على عملية التغيير داخل المنظمات غير الحكومية.

4. الارتباط العاطفي بالمنظمة: Emotional Connection to the Organization

تجعل العلاقة أو المشاركة بين العمال والمديرين أو المجموعات الأخرى ذات الصلة بالمنظمة غير الحكومية عملية التغيير أكثر كثافة من القطاعات الأخرى. وهذا ما ينتج عنه التزام أو مقاومة أكبر اعتماداً على الاستعداد والقناعة بالتغيير.

5. تنوع أصحاب المصالح (المستفيدون): Diversity of Stakeholders

أي تنوع الجوانب المتعلقة بالعديد من أصحاب المصلحة، والأساس الاجتماعي للمنظمات والأدوار وتوزيعها ووجود مجموعات خارجية مثل المتطوعين.

6. أنماط القيادة: Leadership Styles

أي التفرد بأساليب معينة للقيادة في قطاع المنظمات غير الحكومية، وعادة ما تكون أقل توجيهاً مع أهمية القيادة المشتركة.

7. توزيع الأدوار بين الهيئات الإدارية والإدارة: Distribution of Roles between

Governing bodies and Management حيث لا يوجد دائماً تمييزاً واضحاً لوظائف كل

من الهيئات الإدارية وإدارة المنظمة غير الحكومية. وفي بعض الحالات يحتفظ مجلس الإدارة بمسافة معينة تعيق المعرفة بالوضع الحقيقي للمنظمة.

8. قلة الموارد والتبعية المالية: Lack Resources and Financial Dependency وهي

من الخصائص والجوانب المتعلقة بإدارة المنظمة غير الحكومية مثل الموارد المتاحة واعتمادها المالي.

9. الثقافة النشطة سياسياً: Politically Active Culture

من خصائص قطاع المنظمات غير الحكومية ثقافته النشطة سياسياً وعمله المباشر لا يتغلغل فقط في جميع الأنشطة، ولكن في الإدارة الداخلية للمنظمة غير الحكومية، وبالتالي فهي تؤثر أيضاً في إجراءات التغيير في المنظمة غير الحكومية.

10. نقص المراقبة والتقييم: Lack of Monitoring and Evaluation

من التحديات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية التحسين في مجال عملها، وبدون أي توجيه صحيح فيما يتعلق بالنتائج، أو أي نوع من نظام المراقبة من الصعوبة بمكان معرفة الأهمية الدقيقة أو التأثير الذي قد يحدثه في المنظمة غير الحكومية.

بالإضافة لما سبق فقد قدم Willetts:2008 ثلاث خصائص أخرى مقبولة تستبعد بشكل عام أنواعاً معينة من هذه الهيئات من الدراسة هي (Willetts, 2008, p6):

أ. إنها لم يتم تشكيلها كحزب سياسي.

ب. غير هادفة للربح، ولن تكون منظمة إرهابية إجرامية.

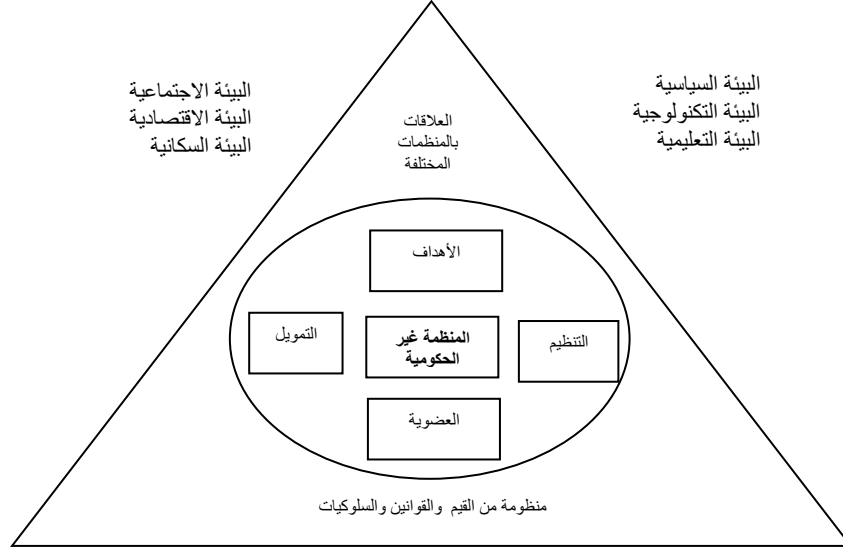
ج. لا تمارس أعمال العنف على وجه الخصوص.

وتتطبق هذه الخصائص في الاستخدام العام للمنظمات غير الحكومية لأنها تتوافق مع شروط الاعتراف من قبل الأمم المتحدة، وقد تكون الحدود غير واضحة في بعض الأحيان، كما أن بعض المنظمات غير الحكومية قد تكون مرتبطة في الواقع بشكل وثيق بحزب سياسي. وفي الوقت نفسه تدر العديد من المنظمات غير الحكومية الدخل من الأنشطة التجارية، لا سيما عقود الاستشارات أو بيع المطبوعات. وقد يرتبط عدد قليل من المنظمات غير الحكومية باحتياجات سياسية عنيفة، ومع ذلك فإن المنظمة غير الحكومية لا تتشكل أبداً على أنها بيروقراطية حكومية أو حزب أو شركة أو منظمة إجرامية أو مجموعة حرب عصابات. وبذلك نخلص إلى أن المنظمة غير الحكومية هي جمعية تطوعية مستقلة لأشخاص يعملون معاً على أساس مستمر لبعض الأغراض المشتركة بخلاف تولي منصب حكومي أو جني أموال أو أنشطة غير قانونية.

2-1-5. المقومات الأساسية للمنظمات غير الحكومية:

تستند الجمعيات الأهلية على عدة مقومات أساسية يوضحها الشكل (2) (الزبادي، 2011، ص185). حيث يوضح أن المنظمات غير الحكومية تتأثر بمجموعة عوامل البيئة الخارجية المحيطة

بها سواء أكانت سياسية أم تكنولوجية أم اقتصادية أم اجتماعية وغيرها، كما تؤثر المنظمة غير الحكومية في البيئة المحيطة بها. ويتضح من الشكل أيضاً المقومات الأساسية للمنظمة غير الحكومية وهي:



الشكل (2) المقومات الأساسية للمنظمات غير الحكومية

أ. الأهداف: فكلما كنت أهداف المنظمات غير الحكومية نابعة من احتياجات حقيقية لبيئة عمل المنظمة غير الحكومية كلما أدى ذلك إلى فاعلية دورها.

ب. التنظيم: ويُقصد به مجموعة القواعد والإجراءات واللوائح التي تضعها المنظمة غير الحكومية لتنظيم عملها بغية تحقيق أهدافها المرسومة. وتعزى أهمية التنظيم في المنظمات غير الحكومية إلى كونه وسيلة منظمة ومناسبة لتحقيق الأهداف.

ت. العضوية: تمثل العضوية إحدى المقومات الأساسية في عمل أي منظمة غير حكومية باعتبار أن العنصر البشري هو المحرك الحقيقي لباقي العناصر الأخرى، فهو يمثل البداية لأي تفكير في إنشاء المنظمة غير الحكومية أو الجمعية الأهلية، وهو الذي يحدد الأهداف، وهو مصدر التمويل في كثير من الأحيان، كما أنه يضم التنظيم المناسب لعمل الجمعية.

ث. التمويل: وهو من العناصر الأساسية للمنظمات غير الربحية كونه مصدر مالي للإنفاق على مشروعاتها، ويتوقف حجم التمويل على حجم نشاط الجمعية وتنوعه ومستواه وأثره على المجتمع الذي تخدمه.

2-1-6. التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية:

وتم إعداده من خلال عملية تعاونية اشترك فيها فريق من العلماء العاملين في مشروع جامعة جونز هوبكنز للقطاع غير الربحي المقارن. وكانت البداية في وضع نظام التصنيف هذا هي في التصنيف الصناعي الدولي الموحد، وتم الانطلاق منه حسب الحالة من أجل إعطاء صورة واضحة عن واقع القطاع غير الربحي في 13 بلداً مختلفاً تم اختيارها للمرحلة الأولى من المشروع وهي (الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا وإيطاليا والسويد واليابان وهنغاريا والبرازيل وغانا ومصر والهند وتايلند). ومنذ ذلك الحين أمضى الباحثون في تطبيق النظام تطبيقاً ناجحاً في قطاع عريض من البلدان التي تختلف فيما بينها من حيث مستوى التنمية الاقتصادية أو النظام الاقتصادي أو الثقافي أو القانوني. كما تختلف في حجم القطاع غير الربحي واتساعه والدور الذي يقوم به (الأمم المتحدة، 2005، ص19).

وتم تحسين النظام من خلال هذه العملية، واختبار النسخة المنقحة في 11 بلداً اشتركت في اختبار ميداني لهذا الدليل وأسفر الاختبار عن نجاح المشروع، وبناء على هذه التجارب يمكن القول بأن النظام الدولي لتصنيف المؤسسات غير الربحية يتسع بالفعل للاختلافات الكبيرة بين فئات المنظمات غير الربحية في مجموعة متنوعة من البلدان. ويوضح الجدول (3) التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية: الفئات الرئيسية والفرعية.

الجدول (3) التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية: الفئات الرئيسية والفرعية

التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية: الفئات الرئيسية والفرعية أ		
الفئات الرئيسية	الفئات الفرعية	
١ - الثقافة والترفيه	١ ١٠٠ الثقافة والفنون	
	١ ٢٠٠ الرياضة	
	١ ٣٠٠ النوادي الترفيهية والاجتماعية الأخرى	
٢ - التعليم والبحث	٢ ١٠٠ التعليم الابتدائي والثانوي	
	٢ ٢٠٠ التعليم العالي	
	٢ ٣٠٠ أنواع التعليم الأخرى	
	٢ ٤٠٠ الأبحاث	
٣ - الصحة	٣ ١٠٠ المستشفيات والتأهيل	
	٣ ٢٠٠ دور رعاية المسنين	
	٣ ٣٠٠ الصحة العقلية ومعالجة الأزمات	
	٣ ٤٠٠ الخدمات الصحية الأخرى	
٤ - الخدمات الاجتماعية	٤ ١٠٠ الخدمات الاجتماعية	
	٤ ٢٠٠ الخدمات الطارئة والإغاثة	
	٤ ٣٠٠ دعم الدخل ومساكنه	
٥ - البيئة	٥ ١٠٠ البيئة	
	٥ ٢٠٠ حماية الحيوان	
٦ - التنمية والإسكان	٦ ١٠٠ التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمجتمعية	
	٦ ٢٠٠ الإسكان	
	٦ ٣٠٠ التشغيل والتدريب	
٧ - القانون والدعوة والسياسة	٧ ١٠٠ منظمات المجتمع المدني ومنظمات الدعوة	
	٧ ٢٠٠ الخدمات القانونية	
	٧ ٣٠٠ المنظمات السياسية	
٨ - وسطاء التطوع، وإشاعة التطوع	٨ ١٠٠ مؤسسات تقديم المنح	
	٨ ٢٠٠ وسطاء التطوع وإشاعة التطوع الآخرون	
٩ - الدولية	٩ ١٠٠ الأنشطة الدولية	
١٠ - الدينية	١٠ ١٠٠ المؤسسات والجمعيات الدينية	
١١ - الجمعيات والاتحادات المهنية وجمعيات رجال الأعمال	١١ ١٠٠ جمعيات رجال الأعمال	
	١١ ٢٠٠ النقابات المهنية	
	١١ ٣٠٠ اتحادات العمال	
١٢ - غير مصنفة في مكان آخر	١٢ ١٠٠ غير مصنفة في مكان آخر	

وبوجه عام لا يستبعد هذا التصنيف أو يشوه أو يغير من ملامح التقسيمات الفرعية الأساسية للقطاع غير الربحي لمختلف البلدان. ونظراً لأن هذا التصنيف لا يستخدم عادة لتصنيف بيانات قطاعات أخرى غير القطاع غير الربحي فإنه يصادف مشاكل حين استعماله في تحاليل تتطلب مقارنات مع القطاعات الأخرى.

ويشمل التصنيف جميع الكيانات المعرفة بأنها مؤسسات غير ربحية طبقاً للتعريف التشغيلي للمنظمات غير الربحية. ويتيح التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية تجميع المنظمات وإعادة تجميعها من أجل إلقاء الضوء على مكونات القطاع غير الربحي وأبعاده ذات الأهمية للأغراض الوطنية

وأغراض المقارنة. ومن أوجه التمييز المهمة التي تخرج بها التحليلات عادة للقطاع غير الربحي هي التمييز بين المنظمات " التي تخدم الأعضاء " و " التي تخدم الجمهور ". وبموجب التصنيف الدولي للمنظمات غير الربحية يمكن بسهولة فصل المكونات التي تخدم الأعضاء في القطاع غير الربحي عن باقي المكونات عن طريق اختيار فئات فرعية ضمن الفئة الرئيسية.

2-1-7. التحديات التي تواجه قطاع المنظمات غير الحكومية:

يقصد بالتحديات ما يواجه المنظمة غير الحكومية من عقبات أو أخطار أو حالة اختبار لقدرات شخص ما. وقد اعتبرها عبد ربه: 2013 بأنها العقبات الإدارية التي تتصل بإدارة المنظمات غير الحكومية التي تؤثر على قدرتها في الأداء وتحقيق أهدافها وتقديم خدماتها. وتتصل هذه التحديات بالعمليات الإدارية المرتبطة بالتخطيط الإداري والتنظيم الإداري والتوظيف والتوجيه والتسجيل وإعداد التقارير والتنسيق وإعداد الميزانية والقيادة واتخاذ القرار والتنفيذ والمتابعة والتقييم والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات غير الحكومية في المجتمع (عبد ربه، 2013، ص21).

وتختلف طبيعة التحديات التي تواجهها المنظمات غير الربحية عن التي تواجهها المنظمات الربحية. فقد تبين في دراسة أجريت على 200 منظمة عربية غير ربحية لبرنامج " تعزيز وتطوير المجتمع المدني في العالم العربي " في العام 2013 أن المنظمات العربية غير الربحية تواجه حوالي 79 تحدياً في عملها تصنف هذه التحديات في سبع تصنيفات هي (التنحي، وعبد الرحمن، 2015، ص4):

أ. الجوانب البشرية

ب. الجوانب التنظيمية

ج. المعلومات والتشريعات والعلاقات

د. الجوانب المادية

هـ. الجوانب التمويلية

و. الجوانب المالية

ز. الجوانب الإدارية

وبالتالي لا يمكن للخبرات الإدارية مهما ارتفعت قيمتها الزمنية والنوعية أن تتجاوز مثل هذه التحديات الجمة، لكن ذلك يتطلب مستويات علمية أعلى في الإدارة وصنع القرار، وأدوات قوية لصانع القرار تمكنه من صنع قرار بأقل المخاطر والتكاليف الممكنة وضمن الموارد المالية التي تعتبر شحيحة في المنظمات العربية غير الربحية كما بينت دراسة برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني.

نستنتج مما سبق بأنه يتم الآن وصف العديد من أنواع الهيئات المتنوعة بأنها منظمات غير حكومية، ولا يوجد تعريفاً مقبولاً بشكل عام لمنظمة غير حكومية. وهذا المصطلح يحمل دلالات مختلفة في ظروف مختلفة، ومع ذلك هناك بعض السمات الأساسية التي تميز المنظمات غير الحكومية عن غيرها من أنواع المنظمات المختلفة، خصوصاً أنها مستقلة عن السيطرة المباشرة للحكومة.

المبحث الثاني: مؤشرات الأداء الرئيسية في الجمعيات الأهلية

1-2-2. مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية

2-2-2. أنواع المؤشرات

3-2-2. مكونات نظام قياس الأداء في المنظمات غير الحكومية

4-2-2. الرؤية والرسالة

5-2-2. أهداف المنظمة غير الحكومية

6-2-2. المشاركة

7-2-2. الشراكات

8-2-2. التمكين

9-2-2. الشفافية والمساءلة

10-2-2. جودة الخدمة

يُعد قياس الأداء في المنظمات غير الحكومية مهماً جداً بسبب الآثار الاقتصادية والاجتماعية، ومع ذلك تركز معظم تقارير القياس ونظام قياس الأداء على الأصول المالية مثل نسبة تكلفة التشغيل والتبرعات والنفقات. لذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مدى كفاءة وفاعلية تلبية المنظمات غير الحكومية لاحتياجات مجموعات الدعم الخاصة بها. وهذا يُعد مفيداً للوصول إلى الأهداف الحقيقية التي يمكن أن تطور حياة الناس والمجتمع.

فبعض الجمعيات الأهلية مثل الجمعيات الخيرية تركز على التأثير الاجتماعي في المقام الأول، بينما تركز بعض الجمعيات الأخرى مثل الجمعيات المهنية على الأعضاء في المقام الأول، وهناك أيضاً بعض المنظمات غير الحكومية التي تركز على كليهما معاً، لذا فإن امتلاك المنظمات غير الحكومية لمهارات جيدة في التعاون والإدارة يُعد أمراً مهماً للوصول إلى قياس فعال للأداء. وهذا يدل على وجود تصنيفات متعددة لمؤشرات الأداء الرئيسية في المنظمات غير الحكومية.

2-2-1. مفهوم مؤشرات الأداء الرئيسية: Key Performance Indicators (KPI)

تعرف مؤشرات الأداء (Performance Indicators (PI بأنها: "تلك المؤشرات غير المالية تسمى في الغالب بمؤشرات النتائج Result Indicators التي يمكن تتبعها للوصول إلى الفريق" (Parmenter, 2015 p7). والفرق بين مؤشرات الأداء ومؤشرات الأداء الرئيسية هو أن الأخيرة تعتبر أساسية لتحقيق رفاهية المنظمة.

وعلى الرغم من أهمية مؤشرات الأداء إلا أنها ليست حاسمة للأعمال التجارية، فهي تساعد الفرق على موازنة أنفسهم مع استراتيجية المنظمة. وتعد مؤشرات الأداء مكملات لمؤشرات الأداء الرئيسية حيث يتم من خلالها عرض أداء المنظمة وأقسامها وفرقها.

وفي المقابل، تعرف مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators (KPI بأنها: "تلك المؤشرات التي تركز على جوانب الأداء التنظيمي، وهي تعتبر أكثر أهمية للنجاح الحالي

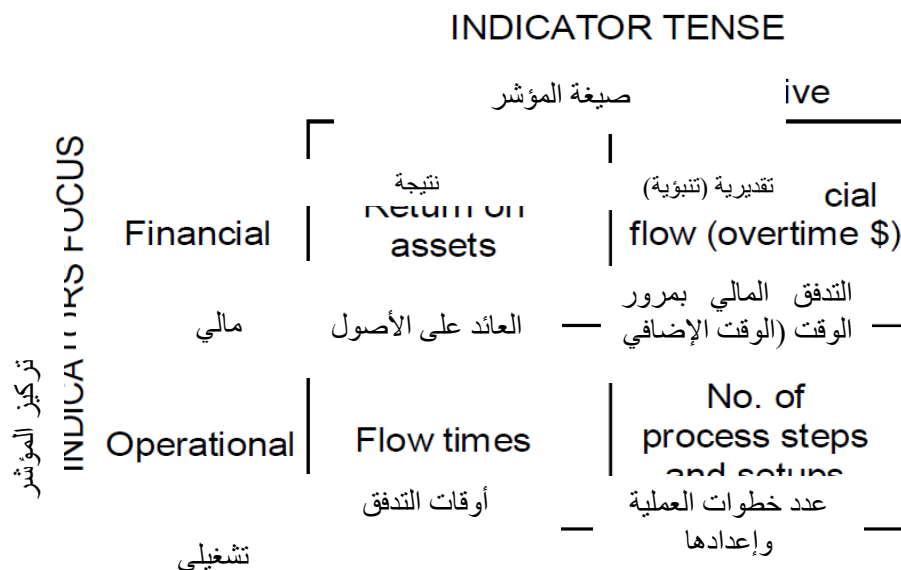
والمستقبلي في المنظمة، ونادراً ما تكون مؤشرات الأداء الرئيسية جديدة على المؤسسة (Parmenter, 2015, p8). وتؤدي مؤشرات الأداء الرئيسية الوظائف الثلاثة التالية (Franceschini, et al, 2007, p10):

أ. الرقابة Control تمكن المؤشرات المديرين والعاملين من تقييم ومراقبة أداء الموارد التي يتحملون مسؤوليتها.

ب. التواصل Communication لا يتم إيصال مؤشرات الأداء للعاملين والمديرين الداخليين لأغراض الرقابة، وإنما أيضاً لأصحاب المصلحة الخارجيين لأغراض أخرى، ويمكن أو تؤدي المؤشرات المطوّرة أو المنفّذة بشكل سيء إلى شعور المستخدمين بالإحباط والارتباك.

ت. التحسين Improvement تحدد المؤشرات الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع، لذا فهي تحدد الفريق المثالي للتدخل والتحسين. ويكون حجم الفجوة واتجاهها إما إيجابياً أو سلبياً. ويمكن استخدام ذلك لتعديل العمليات الإنتاجية أو الإجراءات الأخرى.

يوضح الشكل (3) تصنيف المؤشرات وفقاً لبعدي التركيز Focus والصيغة Tense (Melenyk, et al, 2004, p209–217)



الشكل (3) تصنيف المؤشرات وفقاً لبُعدي التركيز Focus والصيغة

ويهتم مديرو الإدارة العليا في الغالب بالنتائج المالية، ولكن في المقابل يهتم مديرو العمليات والعاملون بالمؤشرات التشغيلية/ التنبؤية أو النتائج، نظراً لأن هاتين المجموعتين من العمليات تتعلقان بالعمليات التي يجب على المديرين إدارتها وتغييرها.

2-2-2. أنواع المؤشرات: Types of Indicators

يعد مؤشر الأداء الرئيس بمنزلة قيمة قابلة للقياس توضح مدى فعالية المنظمة غير الحكومية في تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة، وتعكس مؤشرات الأداء الرئيسة العناصر الرئيسة لاستراتيجية الاتصال العالية، وهي: (الصوت، والوصول، والارتباط، والعلامة التجارية) ، وتهدف إلى أن تكون قابلة للقياس وتعكس التكتيكات المحددة التي تم وضعها في الخطة (UNICEF, 2015, p17).

لخص Ramadan & Borgonovi:2015 مؤشرات الأداء الأكثر استخداماً في المنظمات غير

الحكومية وتعريفاتها كما هو موضح بالجدول (4) (Ramadan & Elio, 2015, p76).

الجدول (4) مؤشرات الأداء الرئيسية في المنظمات غير الحكومية

مقاييس الأداء	الوصف
كفاءة جمع التبرعات	قدرة المنظمات غير الحكومية في الوصول إلى التمويل
الشفافية المالية	إعداد التقارير ورفعها إلى المعنيين
الكفاءة المالية للبرامج والمشاريع	الاستخدام الأفضل للأموال أو الموارد المالية لتحقيق المخرجات المطلوبة أو المخططة (قياس العلاقة بين المدخلات المالية والمخرجات)
الكفاءة غير المالية للبرامج والمشاريع	الاستخدام الأمثل للموارد غير المالية من أجل تحقيق المخرجات المطلوبة (قياس العلاقة بين المدخلات غير المالية مثل الوقت والموظفين والخبرة والمخرجات)
نتائج الأداء (الفاعلية)	إلى أي مدى تم تحقيق نتائج برنامج المنظمات غير الحكومية
أثر الأداء	العواقب طويلة المدى لبرنامج المنظمات غير الحكومية بما في ذلك الآثار الإيجابية أو السلبية
الشراكة	مستوى التشبيك مع الشركاء وأهمية رضاهم
الجودة	جودة الخدمات التي تقدمها المنظمات غير الحكومية

وتتبنى المؤشرات الرئيسية من المؤشرات العامة وأهمها: الشفافية، والمساءلة، والمحاسبة، وبساطة الإجراءات، واستقلالية الدخل، وتوفير قيم النزاهة، والعدالة، والاستدامة، والتمكين، والمشاركة، والتكاملية، وفعالية الأنشطة، وسيادة القانون، والاستجابة، والرؤية الاستراتيجية، وكل مؤشر منها يتم حسابه من

خلال عدة مؤشرات فرعية بأوزان نسبية محددة (الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية، 2013، ص5).

ومن أجل تقييم مدى كفاءة وفاعلية جهود المنظمات غير الحكومية في تحقيق النجاح نحاول قياس الأداء من خلال التركيز بشكل أساسي على الأنشطة المحددة في رسالتها وغاياتها وأهدافها. ومن هنا فإن نطاق قياس الأداء في القطاع غير الربحي له بعض الأبعاد لكل من المساءلة المالية أو قياس المخرجات والنتائج بما يتوافق مع معايير الجودة في تقديم الخدمة والقياسات المتعلقة بالمشاركين ومؤشر الأداء الرئيسي (فئات مختلفة من المدخلات والخدمات والمخرجات والتكاليف الإجمالية) ورضا العميل (Savaş & Karakaş, 2019, p1159).

وتتميز مؤشرات الأداء الرئيسية بأنها موجهة إلى الماضي أو الحاضر أو المستقبل، حيث تشير المقاييس الحالية إلى الأشياء التي تم رصدها على مدار الساعة أو يومياً (على سبيل المثال، التسليمات المتأخرة أو غير المكتملة للعملاء الرئيسيين والتي تمت أمس). أما المقاييس المستقبلية فهي تسجل الالتزامات المستقبلية لحدث سيتم مستقبلاً (على سبيل المثال، تاريخ الاجتماع التالي مع العملاء الرئيسيين، أو تاريخ إصدار المنتج التالي أو تاريخ التفاعل الاجتماعي القادم مع العملاء الرئيسيين). وفي المنظمات غير الحكومية ستجد أن مؤشرات الأداء الرئيسية تتنوع بأن تكون حالية أو مستقبلية (بارمينتر، 2017، ص 123).

ومن أمثلة المقاييس المستقبلية ما يلي:

- لكي تصبح المنظمة غير الربحية ذات شفافية يتعين علينا قياس عدد المبادرات التي سيتم اقتراحها إلكترونياً خلال الأسبوع أو الأسبوعين أو الشهر القادم.
- لزيادة مستوى رضا الموظفين يتعين علينا رصد عدد الاحتفالات المخطط عقدها في الأسبوع القادم/ الأسبوعين القادمين. ومن الواجب أن يقوم كل مدير بالإبقاء على هذا القياس أسبوعياً.

- لتطوير مهارات القيادة، نحتاج إلى التأكد من التخطيط للدورات التدريبية الداخلية والخارجية.
- للحفاظ على الوصف الوظيفي بالمدير التنفيذي لمنظمتنا غير الحكومية نحتاج لمتابعة فعاليات العلاقات العامة التي تم الإعداد لها لتنفذ على مدى الشهر القادم أو الأشهر الثلاثة أو الأربعة القادمة.

ولا بد أن تُعد تقارير عن جميع مقاييس ومؤشرات الأداء المستقبلية وتحديث أسبوعي وتسلم إلى المدير التنفيذي. وعلى الرغم من أن المديرين التنفيذيين قد يمكثون أسبوعين دون مناقشة هذه الثغرات التي تظهر في التحديثات، لكنهم سرعان ما يبدوون في طرح الأسئلة بشأنها، لذا فإن الإدارة لا بد أن تتخذ إجراء قبل الاجتماع القادم للبدء في سد هذه الثغرات لتجنب الاستجواب المزعج مستقبلاً (Parmenter, 2012, p81).

2-2-3. مكونات نظام قياس الأداء في المنظمات غير الحكومية:

تتضمن المكونات الرئيسية لنظام قياس الأداء الفعال في المنظمات غير الحكومية الآتي:

- أ. الأهداف المحددة بوضوح وقابلة للتنفيذ وقابلة للقياس تتدرج من الرسالة التنظيمية إلى مستويات الإدارة والبرامج ومن ثم الأداء الفردي.
- ب. مؤشرات الأداء الرئيسية المتتالية التي يمكن استخدامها لقياس مدى نجاح تحقيق الأهداف والإدارة والبرامج والأهداف الفردية.
- ج. تأسيس الخطوط الأساسية التي يتم من خلالها قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف.
- د. جمع بيانات دقيقة وقابلة للتكرار ويمكن التحقق منها.
- هـ. تفعيل المنظمة غير الحكومية للتغذية الراجعة من أجل دعم التحسين المستمر لعمليات المنظمة وممارساتها ونتائجها.

وتعد مؤشرات الأداء الرئيسية بمثابة مقاييس مصممة لتتناسب مع الأهداف التنظيمية. وفي عام 1998 اقترح Paul Arveson السمات الرئيسية لمؤشرات الأداء في المنظمات غير الحكومية وهي (Cable & Jocelyn, 2004, p7):

1. المؤشرات الرائدة (القائدة): Leading Indicators أي توقع الاتجاهات المستقبلية داخل المنظمة غير الحكومية وخارجها.
2. الموضوعية وعد التحيز: Objective and Unbiased أن تقوم على الحقائق وغير خاضعة للتلاعب ويمكن تكرارها.
3. التطبيع: Normalized أي يمكن مقارنتها مع المنظمات الأخرى.
4. موثوقة إحصائياً: Statistically Reliable أي وجود هامش خطأ صغير.
5. غير مزعجة: Unobtrusive لا تخل بالعمل أو الثقة.
6. غير مكلفة للجميع: Inexpensive to Collect أي أحجام عينات صغيرة تكون مناسبة.
7. متوازنة: Balanced من الناحية النوعية والكمية وأن تمتلك وجهات نظر متعددة.
8. مناسبة: Appropriate تقيس الأشياء الصحيحة.
9. قابلة للقياس الكمي: Quantifiable أي سهولة التجميع والحساب والمقارنة.
10. كفاءة: Efficient أي استخلاص استنتاجات متعددة من مجموعة البيانات.
11. شاملة: Comprehensive إظهار جميع السمات المهمة لوضع المنظمة غير الحكومية.
12. التمييز: Discriminating أن تكون التغييرات الصغيرة ذات مغزى.

4-2-2. الرؤية والرسالة: Vision & Mission

تعرف الرؤية على أنها: " المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية الإمكانيات والقدرات التي تخطط لتنميتها، ونوع وعمق العلاقات التي ترغب المنظمة في بنائها" (Coulter, 2010, p47). أي أنها: " الصورة التي تأمل المنظمة أن تحققها لنفسها والوضع المرغوب الذي يجب أن تسعى إليه " (Hitt, et al, 2011, p18).

وبشكل أوضح وأشمل يمكن تعريف الرؤية بأنها: " تصور لشكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون، وتكون هذه الصورة في حدود 5 إلى 10 سنوات، وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها مع استغلال نقاط قوتها والتركيز على قدرتها على التحرك في هذا المستقبل لتحقيق المثاليات وقيم جديدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمنظمة " (Collins, Jerry, 1996, p122). وهناك مصادر كثيرة للروى الخاصة بالجمعيات أهمها (كميل، 2016، ص17):

أ. شغف المؤسسين، فعلى سبيل المثال قد يكون المؤسس من المهتمين جداً بالتعليم لسبب أو لآخر ويقرر هو ومجموعة من أصدقائه المهتمين بنفس القضية إنشاء جمعية تعمل على حل مشاكل التعليم في البلد.

ب. المشكلات التي نقابلها في مجتمعاتنا أو حياتنا الخاصة. فقد يكون المؤسس على دراية بأحد المشكلات كمشكلة البطالة أو عدم ملائمة مهارات الشباب من خريجي الجامعات لمتطلبات الوظائف المتاحة في سوق العمل فتتمو لديه الرغبة في إيجاد حل جذري لهذه المشكلة.

ت. التعرض لخبرات حياتية معينة، وهذه الخبرات قد تكون إيجابية مثل التعلم أو العمل ببلد متقدم، أو سلبية كالفشل في إنشاء شركة ناشئة وتكون هذه الخبرات حافز للمؤسس أن يحاول إفادة أكبر عدد ممكن من الخبرات الإيجابية أو حماية أكبر عدد ممكن من الوقوع في نفس الأخطاء أو المشاكل التي واجهها وهو يحاول إطلاق شركته الناشئة.

إن الرؤية الناجحة هي التي ترسم المعالم الواضحة لصورة المنظمة غير الحكومية في المستقبل منسجمة مع ما تراه وتؤمن به، وعلى هذا الأساس، يتعين أن تعكس الرؤية العناصر الآتية (الكرخي، 2014، ص135):

1. قيم المنظمة غير الحكومية وثقافتها وفلسفتها.
2. قدرات المنظمة غير الحكومية الحالية والمستقبلية.
3. أهداف المنظمة غير الحكومية التي ترغب الوصول إليها.
4. رغبات المستفيدين.
5. رغبات وتطلعات المجتمع.
6. التطورات التكنولوجية التي تخدم المنظمة غير الحكومية.
7. احتمالات التغيير وتأثيرها على المنظمة غير الحكومية.

أما الرسالة فهي الغاية والغرض من وجود المنظمة في قطاع الأعمال والوسط الذي تعمل فيه وأسلوب تنفيذ الأنشطة والمنافع التي تقدمها لمتلقي خدماتها، ومستهلكي منتجاتها، وهويتها ونوعية عملياتها، وأشكال ممارستها للجوانب التنظيمية والإدارية التي تميزها عن غيرها من المنظمات والمنشآت المماثلة، لأن الرسالة تشتق من البيئة التي تعمل فيها المنظمة غير الحكومية ومن المجتمع الذي تنتمي إليه. وهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة غير الحكومية والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، وبالإمكان النظر إليها على أنها: " الإطار المميز للمنظمة غير الحكومية عن غيرها من المنظمات غير الحكومية الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة غير الحكومية وهويتها وعملياتها وممارساتها" (عواد، وآخرون، 2016، ص82).

وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنه ضرورية لأنها توفر

للمنظمة غير الحكومية ما يلي (أبو ناعم، 2018، ص98):

1. الاتفاق على غرض المنظمة غير الحكومية ورسالتها الأساسية من قبل كل الأطراف الداخلية والخارجية التي لها مصالح في استمرارية المنظمة.

2. توفير أساس جيد للتحفيز وبلورة الأهداف وتخصيص الموارد بكفاءة.

3. بناء وتوفير لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة غير الحكومية.

4. تحديد من سيظل يعمل داخل المنظمة لتحقيق رسالتها ومن سيشعر أنه غير قادر على الأداء داخل هذه المنظمة غير الحكومية في ضوء معاييرها وقيمتها.

فإذا كانت الرسالة تكتسب أهميتها من تركيزها على مجال نشاط المنظمة غير الحكومية الحالي ونوعية احتياجات العملاء التي تسعى إلى إشباعها في الوقت الحالي، إلا أن ذلك لا يتماشى مع المستقبل والحاجة إلى التغيير عندما يصبح الأمر ضرورياً لتحديد ما يجب القيام به لمقابلة المستجدات والاحتياجات المستقبلية لعملائها والحاجة إلى بقائها واستمراريتها وتحقيق النمو والازدهار لها، ولهذا لا بد للرسالة من أن تدعّم بالرؤية وتتناغم معها خاصة عندما تتصف بيئة المنظمة غير الحكومية بالتغيير والتعقيد الديناميكي.

2-2-5. أهداف المنظمة غير الحكومية: Objectives

ما لم يتم تحويل رسالة المنظمة غير الحكومية إلى أهداف أداء محددة، فإن غرض المنظمة غير الحكومية سوف يظل مجرد رغبة أو نية وإنجازات غير محققة على الورق. فتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف أداء تساعد على منع إنحراف المنظمة غير الحكومية، وتساعد على ترتيب أولوياتها بالإضافة إلى توفير مقاييس للحكم على أدائها. ويمكن تحديد أبعاد المنظمة غير الحكومية في

الآتي (أبو النصر، 2009، ص113):

1. أهداف المنظمة غير الحكومية هي النتائج المرغوب فيها والمرتبطة كل منها بنطاق زمني معين.
2. تحدد النجاح الذي تهدف المنظمة غير الحكومية إلى تحقيقه.
3. توضع أهداف المنظمة غير الحكومية في ضوء رؤية المنظمة غير الحكومية ورسالتها.
4. تحدد في ضوء نوع المنظمة غير الحكومية وحجمها وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنشده.
5. عملية تحديد الأهداف تعد مستمرة لا تتم مرة واحدة فقط.
6. على المنظمة وضع أهداف كبيرة ثم تقسيمها إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها، ثم تنتقل إلى تحقيق أهداف أكبر وهكذا، وبالتالي يتحقق النجاح.

وتقسم الأهداف في المنظمات غير الحكومية إلى (Zietlow, et al, p62):

- أ. غايات وأهداف البرنامج / Program Goals / Objectives أي البيانات المتعلقة بالبرنامج تلو الآخر ل خطة عمل المنظمة غير الحكومية التي توضح ما تنوي البقاء عليه خلال السنوات القادمة.
 - ب. غايات وأهداف الإدارة Management Goals / Objectives أي خطة عمل التطوير التنظيمي لكل وظيفة أو مجال عمل داخل المنظمة التي يتم تنفيذ مبادرة الاستراتيجية بشأنها.
- وهذا يعكس أهمية وجود الأهداف والتي تتمثل في:

1. يساعد وجود أهداف على إبراز سبب وجود المنظمة غير الحكومية وأهميتها.
2. التنسيق والتكامل بين إدارات المنظمة غير الحكومية من خلال توجيه جهود الموظفين نحو الأهداف وتقليل الصراعات بينهم.
3. توفير معايير تساعد في تقييم أداء الإدارة والمنظمة غير الحكومية.

4. تساعد الأهداف في توزيع وتخصيص الموارد وتوجيهها لتوجيه السليم.

ومن الأهداف الأساسية التي تسعى الجمعيات الأهلية إلى تحقيقها ضمن دليل البرنامج الوطني لمؤشرات الأداء للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الآتي (الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية، 2013، ص8):

1. تحسين أداء الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية من حيث الإدارة السليمة والفاعلة.
2. تشجيع الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية على توجيه أنشطتها نحو المشاريع التنموية.
3. تدعيم التعاون والتكامل بين الحكومة والجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
4. زيادة فعالية دور الوزارة المختصة في متابعة عمل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.
5. تعزيز روح المنافسة الإيجابية بين الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية للارتقاء بالأداء العام.
6. زيادة ثقة الجمهور والمجتمع الفلسطيني في الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية.

2-2-6. المشاركة : Participation

تعني المشاركة استخدام الموارد الشخصية من أجل المشاركة في عمل جماعي. وفي قاموس Moien، تعني المشاركة الشراكة. وقد عرّف ألين بيرو المشاركة على أنها: "تعني أن يكون لها نصيب في شيء ما والاستفادة منه أو أخذها المشاركة في مجموعة وبالتالي التعاون معها". ويعتقد Okli الذي يميل بشكل خاص إلى الأبعاد الوظيفية لمفهوم التعاون أن التعاون هو توعية الناس وتمثيل أدائهم بطريقة منحرفة وانتقائية وحيثما لا تقبل الحكومة أي اقتراح، فإن التشاور ليس أكثر من مواجهة (Salehi & Marzieh, 2014, p397).

ويعتبر بعض الباحثين تاريخ مشاركة المنظمات غير الحكومية على أنه يبدأ بعد الحرب العالمية، ويقال إنه عندما أثبتت المجموعات الخاصة فائدتها للدول ذات السيادة والمنظمات الدولية بعد

الحرب، فقد تم قبول المنظمات غير الحكومية بشكل متزايد كمشاركين شرعيين في صنع القانون الدولي. ومن هذا المنطلق، فإن مشاركة المنظمات غير الحكومية هي قصة نمو مستمر، حيث بدأت مشاركتها في وقت أبكر بكثير من عام 1945، ولم يكن هذا النمو مستمراً. وعلى الرغم من أن المنظمات غير الحكومية قد أصبحت بشكل عام أكثر نفوذاً الآن من أي وقت مضى، إلا أن اختراق المنظمات غير الحكومية في المنظمات الدولية في بعض النواحي ليس أعمق مما كان عليه قبل سبعين عاماً، ويبدو أن مشاركة المنظمات غير الحكومية تزداد عندما تحتاجها الحكومات وتنخفض عندما تحتاج الحكومات والبيروقراطيات الدولية. وهذا يدل على نمو دوري، ويمكن تقسيم هذا النمط من مشاركة المنظمات غير الحكومية تقريباً إلى سبع فترات تاريخية كما يبين الجدول (5) (Steve, 1997, p183).

الجدول (5) تطور مشاركة المنظمات غير الحكومية

المرحلة	الفترة الممتدة
النشوء	1918-1775
الارتباط	1934-1919
فك الارتباط	1944-1935
إضفاء الطابع الرسمي	1949-1945
الإنجاز القليل	1971-1950
التكثيف	1991-1972
التمكين	1992 - حتى الآن

وتعني المشاركة أيضاً، تحريك همم وطاقات المواطنين في المجتمع المحلي للإسهام في مواجهة تحديات التنمية البشرية، وهو ما يشير إلى أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع المدني لحفز الطاقات

وتعبئة العمل التطوعي. وتثير هذه الفكرة مفهوم الثقافة السياسية وطبيعتها إذا كانت تشجع على المبادرات والمشاركة من عدمه (كما تشير فكرة ثقافة العمل التطوعي) بمعنى توافر قيم واتجاهات إيجابية تشجع على المبادرة الشخصية.

2-2-7. الشراكات Partnerships

وهي إحدى آليات التعاون والتنسيق بين عدد من الأطراف، غالباً ما يكون لديهم هدف واحد أو أهداف محددة يرون أن العمل بشكل جماعي سوف يساعد على تحقيقها. وهي بشكل عام علاقة تنشأ بين مجموعة من الأفراد أو الهيئات والمنظمات التي يتوفر لديها الاستعداد الفعلي للدخول في علاقات تعاون معاً من أجل تحقيق هدف معين. ويتطلب تكوين الشراكة وإدارتها والحفاظ عليها الكثير من الوقت والجهد، حيث إنها تعتمد في المقام الأول على إقامة علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع أطراف الشراكة (أحمد، وراشد، 2008، ص161).

لقد لخص Berlie:2010 دوافع الشراكة بين المنظمات غير الربحية وقطاع الأعمال في الجدول (6).

الجدول (6) دوافع الشراكة بين المنظمات غير الربحية وقطاع الأعمال

قطاع الأعمال	المنظمات غير الحكومية
المصداقية	النقدية
القدرات المعرفية (المعرفة، الخبرة)	القدرات المعرفية
الارتباطات (الشبكات)	الارتباطات
القدرة على المواجهة	القدرة على التغيير

وتعد الشراكة مفهوماً رئيسياً للسياسة يتم استخدامه حالياً فيما يتعلق بالعلاقات بين المنظمات غير الحكومية والجهات الفاعلية المؤسسية الأخرى. فعلى سبيل المثال احتوى الكتاب الأبيض للمملكة المتحدة الصادر في عام 1997 بشأن التنمية الدولية العديدي من الإشارات إلى إقامة شراكات بين الدول الغنية والفقيرة، وبين المنظمات غير الحكومية والحكومات، وبين وكالات التنمية ومجتمع الأعمال. وقد أصبحت دعوات الشراكة (جنباً إلى جنب مع المصطلحات الأخرى ذات الصلة المستخدمة في جميع أنحاء العالم مثل التعاون أو التنسيق أو التكامل وغيرها) وهي بذلك تشكل جزءاً منتظماً ومهماً من خطاب التنمية وتنفيذ السياسة. ويوضح الجدول (7) الخصائص المتناقضة للشراكات الفعالة والشراكات التابعة (Lewis, 2001, p159).

الجدول (7) الخصائص المتناقضة للشراكات الفعالة والشراكات التابعة

الشراكات الفعالة	الشراكات التابعة
تتم على أساس العملية	تكون مخططة ضمن مدة محددة
يتم التفاوض على أساس أدوار متغيرة	أدوارها صارمة قائمة على افتراضات ثابتة حول الميزة النسبية
تكون أهدافها وأدوارها وروابطها واضحة، ولكن من الضروري الانفتاح على التغيير حسب الحاجة	تكون أهدافها وأدوارها وأهدافها وروابطها غير واضحة
المخاطر المشتركة	الاهتمامات الفردية
النقاش والمعارضة	الإجماع
التعلم وتبادل المعلومات	تدفقات الاتصالات ضعيفة
الأصول قائمة على أساس الأنشطة الناشئة عن	الأصول قائمة على الموارد في المقام الأول

الممارسة	للوصول إلى الأموال
----------	--------------------

يقدم الجدول السابق مجموعة من المعايير المستخدمة في بناء وتحديد شراكات فعّالة. وتظهر هذه الشراكة الفعّالة في العملية، في حين يتم الاتفاق على الأدوار الخاصة بين الوكالات والأفراد. وتقوم الجهات الفاعلة في المشروع بإعادة التفاوض وإعادة تقييم أدوارها عند الضرورة. ولا ينبغي أن تقوم الروابط على فكرة شديدة الصلابة للميزة النسبية، مثل تلك التي تتطلب من المنظمات غير الحكومية تقديم المدخلات، بينما تقوم الحكومة بإجراء البحوث، وقد يؤدي التأزر إلى نتائج غير مقصودة قد يكون بعضها مفيداً، والبعض الآخر غير مفيد. وتحتاج الشراكة أيضاً إلى تجسيد تقاسم المخاطر بين الوكالات والأفراد، وإلا ستكون هناك فرصة ضئيلة للكفاءة أو الابتكار أو الإبداع. ويجب أن تكون المنافسة المتعلقة بالتقدم مفتوحة وصادقة مع ضرورة الاعتراف بالأخطاء ومواجهة الإخفاقات.

ويعد التبادل الحر للمعلومات بين الوكالات والأفراد ضمن الشراكة شرطاً أساسياً للتعلم ضمن المشروع أو البرنامج. ومن ناحية أخرى، تتميز الشراكات التابعة بالتفكير المخطط ووضوح سطحي حول أهداف الشراكة مما قد يحجب الحاجة إلى مواجهة الإبداع والمخاطرة والتعلم (Lecy, et al, 2012, p434-457).

ويمكن استخدام هذه المعايير كقائمة مراجعة أو مجموعة من المبادئ التوجيهية في تخطيط مشاريع الشراكة.

لا يوجد تشبيك وشراكة بين منظمات المجتمع المدني إلا بشكل محدود أو ذو فعالية ضعيفة، كذلك التنسيق بين المنظمات غير الحكومية العاملة في الدول العربية ضعيف جداً، حيث أنه لا يتجاوز المشاركة في بعض المناسبات وليس هناك تنسيق مبرمج على صعيد النشاطات اليومية أو حتى عقد الدورات أو تقديم المساعدات إلا فيما ندر. وتظهر خطورة عدم التنسيق في إهدار الطاقات والجهود

وتكرار الخدمة من قبل عدة منظمات واستهداف المنطقة الواحدة من قبل أكثر من منظمة مع خلو مناطق أخرى من خدمات هذه المنظمات كذلك عدم التنسيق يعمق حالة الكيانية الفردية على مستوى المؤسسة، وهذا ينتج في الغالب عن طغيان الذاتية والفردية على روح الفريق، ويحرم المؤسسة من توظيف إمكانيات المؤسسات الأخرى لتحقيق الأهداف المشتركة بينها.

8-2-2. التمكين: Empowerment

يعد التمكين كلمة طنانة، فهو عملية يكافح من خلالها الأفراد لتقليل العجز الشخصي والتبعية من خلال زيادة التحكم في حياتهم. وقد حظي هذا المفهوم بتأييد كبير من قبل الجهات التنموية البارزة والمنظمات غير الحكومية بشكل رئيسي كونه يمثل أكثر من مجرد زيادة بسيطة في مستوى الدخل أو الوصول إلى الموارد المادية. والتمكين يمكّن الناس من تنظيم التغيير والتأثير فيه على أساس وصولهم إلى المعرفة والعمليات السياسية والموارد المالية والاجتماعية والطبيعية.

لقد تم تعريف مفهوم التمكين بطريقتين: التمكين الفردي وتمكين المجتمع، ولكن لا يوجد تعريف مقبول عالمياً. فهو يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين، وهو يختلف باختلاف البلدان والثقافات. إنه يوفر إعادة التوازن لهيكل السلطة داخل المجتمع من خلال معالجة التحكم في الموارد، والتحكم في القرارات، والتحكم في المعلومات والسيطرة المادية. فهو يساعد على توسيع أصول وقدرات الفقراء للمشاركة في المؤسسات التي تؤثر على حياتهم والتفاوض معها والتأثير فيها والسيطرة عليها ومحاسبتها. والعناصر الأساسية للتمكين هي الحقوق والموارد ودعم المعلومات، والإدماج / المشاركة، والمساءلة والقدرة التنظيمية المحلية (Islam, 2016, p61).

يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، والتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية

تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها (ملحم، 2014، ص18). والمقومات الأساسية الأربعة للتمكين هي (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص16):

- أ. المعرفة والمهارة.
 - ب. الاتصال وتدفق المعلومات.
 - ت. الثقة بين القائد والمرؤوسين.
 - ث. الحوافز المادية والمعنوية.
- ويتم تعزيز التمكين من خلال بناء الوعي الجماهيري حول ديناميكيات القضايا الوطنية والمحلية، وبناء قدرات الأهالي على المشاركة في صياغة السياسات والأولويات والترويج لبيئة ممكنة لتشجيع الناس على المشاركة في عمليات صنع القرار المحلية، وخلق التوعية بشأن حقوق الشعب في الحصول على الخدمات الأساسية والمشاركة في الملكية وإدارة الخدمات.
- هذا بالإضافة إلى، توسيع خيارات الفئات المستهدفة وزيادة قدراتهم على الاعتماد على النفس، وأن يتخطى بناء القدرات المهنية ليمتد إلى بناء قدرات معرفية، كما يتخطى مفهوم تقديم الخدمات المباشرة إلى مفهوم التنمية والتغيير بالمجتمع.
- كثير من المنظمات لا تعي ماهية التمكين والذي يعني توسيع خيارات المجتمع والأفراد وزيادة قدراتهم على الاعتماد على النفس وأن يتخطى بناء القدرات المهنية إلى بناء القدرات المعرفية كما يتخطى مفهوم تقديم الخدمات المباشرة والرعاية إلى مفهوم التنمية والتغيير في المجتمع.

9-2-2. الشفافية والمساءلة: Transparency & Accountability

تتضمن المساءلة في أبسط أشكالها المسؤولية عن الأنشطة الشخصية للفرد، أو أنشطة المنظمة غير الحكومية، ويركز هذا التعريف على السمات الخارجية للمساءلة، حيث يتحمل المدير المفوض

المسؤولية أيضاً. وتتضمن المساءلة أيضاً المسؤولية عن التنفيذ فيما إذا كانت إجراءات العمل مرضية أم لا. بالإضافة إلى المسؤولية عن ممارسة الصلاحيات وفقاً للمتطلبات الخارجية (Goetz & Jenkins, 2007, p68). ويمكن وصف المساءلة بعناصر داخلية مثل: الدافع من خلال الشعور بالمسؤولية، كما يمكن التعبير عنها من خلال العمل الفردي والرسالة التنظيمية (Ebrahim, 2005, p87).

ومع ذلك، ويقدر ما يبدو المفهوم واضحاً هناك قدر كبير من الغموض المرتبط بالمساءلة. ولقد أدى التوسع في تحليل هذا المفهوم إلى ضياع دقته مما أدى إلى قلق واسع النطاق من أن المصطلح سيقبل من قيمته، أو يضعف من خلال الاستخدام المفرط (Agard, 2011, p367).

في عام 1995، خلاص النص الرئيسي الأول بشأن مساءلة المنظمات غير الحكومية إلى ما يلي: "إن التأثير التنموي للمنظمات غير الحكومية، وقدرتها على جذب الدعم، وشرعيتها كجهات فاعلة في التنمية، سيعتمد بشكل أكثر وضوحاً على قدرتها على إثبات قدرتها على الأداء بفعالية وأنها مسؤولة عن أفعالها. ليس من السابق لأوانه أن تقوم المنظمات غير الحكومية بترتيب منزلها" (Jordan & Peter, 2006, p viii).

وغالباً ما يتم تقديم مصطلح الشفافية بشكل مترادف مع المساءلة. ففي حين ترتبط المساءلة بتقديم تفسير للقرارات والأفعال وعواقبها، فإن الشفافية تتعلق بتوفير المعلومات وليس التبرير (Bryant, 2007, p169). ومعنى أن تكون شفافاً هو تقديم معلومات كافية عن المنظمة غير الحكومية حتى يتمكن الشخص من إصدار أحكام مستنيرة، لذلك فإن الشفافية هي أيضاً عملية يتم تحقيقها من خلال جمع المعلومات وتوفرها وإتاحتها للمراجعة والتدقيق العام (Weisband & Ebrahim, 2007, p23).

وتدعم الشفافية واجب المسؤولين العموميين وموظفي الخدمة المدنية ومديري الشركات والمنظمات وأمناء مجلس الإدارة للتصرف بشكل مرئي ويمكن التنبؤ به. وغالباً ما ترتبط الشفافية بمصطلح الكشف الذي يعرف بأنه: "توفير المعلومات بموجي القانون أو بحسن النية فيما يتعلق بأنشطة فرد خاص أو مسؤول عام أو شركة أو منظمة سواء أكانت حكومية أو غير حكومية.

تسعى منظمات المجمع المدني إلى بلورة رؤية واضحة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة من خلال الانتقال من المجتمع الطبيعي إلى المجتمع المدني، وتعمل على إعادة هيكلة البيئة التنظيمية لمؤسسات المجتمع المدني لتتسجم مع متطلبات وتحديات الانتقال من الإغاثية إلى التنمية المستدامة، والعمل على إنشاء نظام مؤسساتي يختلف نوعياً عن البنى التقليدية للوصول إلى نظام للتخطيط والتنفيذ وتقييم المشاريع والبرامج ينسجم أكثر مع ضرورة إحداث تأثير تنموي، وكذلك تعزيز علاقة مؤسسات المجتمع المدني بمرجعياتها الجماهيرية ووضع خطط لاستنهاض حماية شعبية للمؤسسات التنموية للمساعدة في إجراء تغييرات هامة في عملية الانتقال من الإغاثية إلى التنمية (Ahmed & Trevor, 2015, p20).

وبذلك يمكن القول بأن الجمعيات الأهلية أحد أبرز منظمات المجتمع المدني ما هي إلا أجهزة لممارسة تنظيم المجتمع لما تقوم به من مجهودات لتحقيق التنمية داخل المجتمع سواء كان مجتمع ريفي أو مجتمع حضري بما يتفق مع أهداف وأساليب الطريقة من خلال الالتزام بعمليات أساسية كالمشاركة الفعالة والشفافية والنزاهة والمساءلة والمرونة مع المنظمات الحكومية في دفع معدل الأداء التنموي لها (الجوهري، 2020، ص136).

10-2-2. جودة الخدمة Service Quality

وتشير في رأي Dale & et.al: 2016 إلى: " تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسباً من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المنظمة الخدمية والمزيج التسويقي للخدمة والاتصالات الشخصية أيضاً. وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة" (Dale, et al, 2016, p122).

أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر Parasuraman, Zeithaml & Berry:1988 دمج
Parasuraman, Zeithaml & Berry:1988 أبعاد جودة الخدمة المقدمة في عام 1985 في
نموذج جودة الخدمة لعام 1988 (Parasuraman, 1988, p12-40).

1. الجوانب المادية الملموسة **Tangibles** وتشمل التسهيلات المادية والتجهيزات ومظهر الموظفين.

2. الاعتمادية **Reliability** وتعني قدرة المنظمة على تقديم الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق، بما
يمكن من الاعتماد عليها.

3. الاستجابة **Responsiveness** وتعني الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية.

4. التوكيد (الضمان) **Assurance** ويعني معرفة مجاملة العاملين وقدرتهم على جعل العميل يحس
بالثقة والأمان.

5. التعاطف **Empathy** ويعني مستوى العناية والاهتمام الشخصي الذي تقدمه المنظمة غير
الحكومية لعملائها.

تحتاج المنظمات غير الحكومية إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فعالية الأنشطة
والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون هناك من تباين بين النتائج
المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلاً، وهذه الأداة هي المعيار **Standard** وإن مقارنة المحقق
بالمستهدف على أساس المعايير المحددة مسبقاً هي عملية القياس، فالقياس هو الوجه الثاني لعملية
المعايرة.

لذا فإن توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يعد أمراً ضرورياً لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات
عن المعايير الموضوعية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة في الأجل القصير والطويل
على حد سواء. وبمعنى أكثر تحديداً تتيح عملية قياس الجودة العديد من المزايا للمنظمات غير

الحكومية لعل أهمها (Whitely, 1991, p145):

1. معرفة ما يحتاجه العملاء، وما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة غير الحكومية ملائمة بالنسبة لهم أم لا.
 2. معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي معدلات الأداء المنخفض، وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.
 3. يساعد قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفاً في تقييم جودة الخدمات، والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار، في حالة نقص النتائج المحققة فعلاً عن النتائج المرجوة، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لحسن استخدام الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمة بأقل تكلفة.
 4. تحديد ما هو جيد وما هو سيئ فيما يخص كل من المنظمة غير الحكومية وعملائها، مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.
- تعد مؤشرات الأداء الرئيسية الأشياء الوحيدة التي تربط الأداء اليومي في بيئة العمل بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك نظراً لأن عملية التخطيط السنوي تأتي من خلال رؤية متوسطة المدى التي ترتبط بدورها بالخطة الاستراتيجية، بينما ترتبط الاستراتيجية بالأنشطة اليومية.

المبحث الثالث: مبادئ الآيزو المعتمدة على المواصفة الدولية ISO9001:2015

2-3-1. مفهوم مبادئ الآيزو:

2-3-2. التركيز على المستفيدين

2-3-3. القيادة

2-3-4. الارتباط بالأفراد

2-3-5. مدخل العملية

2-3-6. التحسين المستمر

2-3-7. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

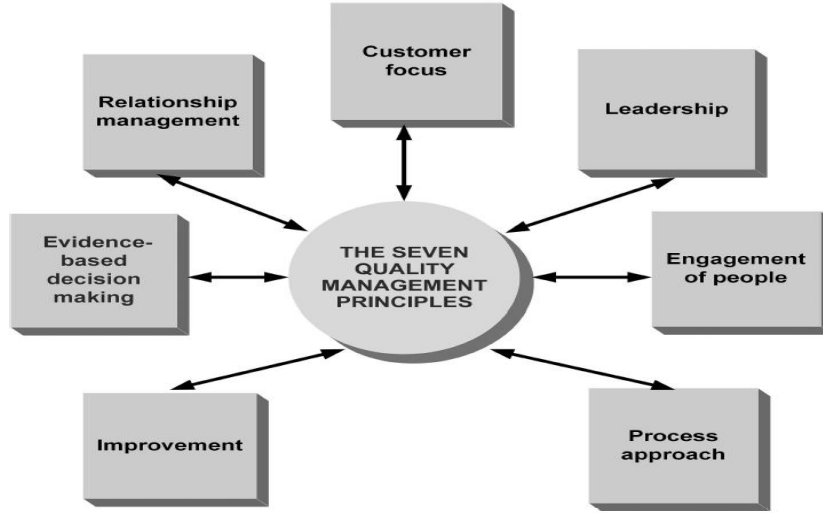
2-3-8. إدارة العلاقات

2-3-9. أثر مبادئ الآيزو

يقدم هذا المبحث سبعة مبادئ لإدارة الجودة. تستند هذه المبادئ على معايير ISO 9000 و ISO 9001 ومعايير إدارة الجودة ISO ذات العلاقة بمبادئ إدارة الجودة. ويُعرّف "المبدأ" على أنه: "معتقد أو نظرية أو قاعدة أساسية لها تأثير كبير على الطريقة التي يتم بها عمل شيء ما". ومبادئ إدارة الجودة هي مجموعة من المعتقدات والمعايير والقواعد والقيم الأساسية المقبولة على أنها صحيحة، ويمكن استخدامها كأساس لإدارة الجودة، وكأساس لتوجيه تحسين أداء المنظمة غير الحكومية، تم تطويرها وتحديثها من قبل لجنة خبراء دوليين في ISO / TC 176 ، المسؤولة عن تطوير معايير إدارة الجودة ISO والحفاظ عليها. وتختلف الأهمية النسبية لكل مبدأ من منظمة إلى أخرى ويمكن توقع تغييرها بمرور الوقت.

2-3-1. مفهوم مبادئ الأيزو:

يعد المبدأ بمثابة قانون أساسي أو حقيقة أو افتراض يمكن التحقق منه. وتعد مبادئ الإدارة بمثابة دليل للعمل، فهي ليست قواعد مثل: " ممنوع الدخول إلى الأفراد غير المصرح لهم". هذه هي قاعدة يُفترض أن تطيع دون انحراف، في حين أن المبدأ مرّن لا يتطلب طاعة صارمة . وقد لا يكون المبدأ مفيداً في جميع الظروف، وانتهاك المبدأ في ظل ظروف معينة قد لا يبطل المبدأ في جميع الظروف. وينتج عن انتهاك مبدأ ما عواقب، عادة عن طريق جعل العمليات أكثر فاعلية أو أقل فعالية، ولكن قد يكون هذا ثمناً يستحق الدفع في ظل ظروف معينة . ومن أجل إصدار هذا الحكم، يحتاج المديرون إلى فهم كامل لعواقب تجاهل هذه المبادئ. ويقدم الشكل (4) المبادئ السبعة لإدارة الجودة.



الشكل (4) المبادئ السبعة لإدارة الجودة

ترتبط جميع متطلبات ISO 9001: 2015 بواحد أو أكثر من هذه المبادئ. وتوفر هذه المبادئ أسباب المتطلبات وبالتالي فهي مهمة للغاية. يتم تناول كل منها في وقت لاحق. ففي مراجعة عام 2015، تمت إزالة مبدأ نهج الأنظمة ومراجعة مبدأ نهج العملية ليشمل عبارة "العمليات المترابطة التي تعمل كنظام متماسك". "لا يعترف هذا التغيير تماماً بالمبدأ المتضمن، أن سلوك النظام متأصل في هيكله، وأن الترابط بين العناصر هو الذي ينتج سلوكه. ويتعامل نهج العملية مع العمل كعملية، وسلسلة من الإجراءات الخطية، بينما يبحث نهج الأنظمة عن التفاعلات والحلقات السببية

2-3-2. التركيز على المستفيدين: Customer focus

تم التعبير عن هذا المبدأ في ISO 9000: 2005 على النحو التالي: "تعتمد المنظمات على عملائها وبالتالي يجب أن تفهم احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية وتلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعات العملاء". وتم تغيير هذا في عام 2015 إلى "التركيز الأساسي لإدارة الجودة هو تلبية متطلبات العملاء والسعي لتجاوز توقعات العملاء"، والذي يشبه بيان الغرض أكثر من كونه مبدأ. ربما تكون الطريقة الأفضل للتعبير عن هذا كمبدأ هي كما يلي: "عندما تدير منظمة بطريقة تزيد من جودة مخرجاتها، فمن المرجح أن تلبية متطلبات العملاء وتتجاوز توقعات العملاء" (Hoyle, 2018, p71).

ينصب التركيز الأساسي لإدارة الجودة على تلبية متطلبات المستفيدين والسعي لتجاوز توقعاتهم. ويتحقق النجاح المستمر عندما تجتذب المنظمة غير الحكومية المستفيدين وتحافظ على ثقتهم مع الأطراف المهتمة الأخرى. ويوفر كل جانب من جوانب تفاعل المستفيدين فرصة لخلق المزيد من القيمة للعمل. ويساهم فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستفيدين والأطراف المعنية الأخرى في استمرار نجاح المنظمة غير الحكومية.

وفقاً لجمعية الإدارة الأمريكية (AMA) American Management Association ، ومع تطور اقتصاد المعرفة إلى "اقتصاد التجربة"، ستكون الشركات الناجحة هي تلك التي يمكنها تقديم تجارب أفضل للعملاء باستخدام مهارات التعاطف لبناء علامات تجارية جديدة أو تطوير تجارب جديدة للمستهلكين (Abu Al-Rub, 2020, p9). وبذلك يمكن تحقيق الفوائد التالية:

- أ. زيادة قيمة المستفيد
- ب. زيادة رضا المستفيدين
- ج. تحسين ولاء المستفيدين
- د. تكرار الأعمال المحسنة
- هـ. تعزيز سمعة المنظمة غير الحكومية
- و. توسيع قاعدة المستفيدين
- ز. زيادة الإيرادات وحصة السوق

تشمل الإجراءات الممكنة ما يلي (ISO9000, 2015, p4):

1. التعرف على المستفيدين المباشرين وغير المباشرين باعتبارهم أولئك الذين يتلقون قيمة من المنظمة غير الحكومية.

2. فهم احتياجات وتوقعات المستفيدين الحالية والمستقبلية.
 3. ربط أهداف المنظمة غير الحكومية باحتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.
 4. توصيل احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم في جميع أنحاء المنظمة غير الحكومية.
 5. تخطيط وتصميم وتطوير وإنتاج وتسليم ودعم المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.
 6. قياس ومراقبة رضا المستفيدين واتخاذ الإجراءات المناسبة.
 7. تحديد واتخاذ إجراءات بشأن احتياجات الأطراف المعنية ذات الصلة والتوقعات المناسبة التي يمكن أن تؤثر على رضا المستفيدين.
 8. إدارة العلاقات بنشاط مع المستفيدين لتحقيق النجاح المستمر.
- وعلى الرغم من أن هذا المبدأ هو "التركيز على العميل"، إلا أنه يتضمن أيضاً "الأطراف المهمة". التي تدعى أيضاً باسم أصحاب المصلحة. وهم كما يلي (Purushothama, 2015, P4):
- أ. العميل - العملاء المباشرون الذين يقومون بشراء السلع والخدمات، ويحصل العملاء على جزء من العمل الذي نقوم به لمنتجاتهم، والمستخدمين النهائيين، وتجار التجزئة، وتجار الجملة، والوكلاء وغيرهم.
 - ب. المستثمرون - المساهمون والمؤسسات المالية والشركاء ومقدمو القروض.
 - ج. الإدارة العليا - رئيس مجلس الإدارة ومجلس الإدارة وفريق الإدارة التنفيذية بما في ذلك المدير العام والرئيس التنفيذي والرؤساء الوظيفيون.
 - د. الموظفون - الأفراد الذين يعملون مباشرة لدى الشركة أو العمال المتعاقدين أو الموظفين المؤقتين، ومن يعولهم الموظفون.
 - هـ. الموردون - موردو السلع وموردو الخدمات والعاملون في العمل حسب الشركة.

و. المجتمع - الأشخاص الذين يعيشون حول الشركة، والأشخاص الذين يرجع سبب معيشتهم إلى وجود الشركة مثل أصحاب المنازل والفنادق وخدمات النقل وأنظمة النقل العامة والخاصة والمتاجر والأسواق والمدارس والمستشفيات وما إلى ذلك.

ز. الهيئات البلدية المحلية.

ح. الهيئات والجمعيات الرقابية المحلية.

ط. الحكومة - الدولة والحكومات المركزية.

وتحتاج المنظمة إلى فهم المتطلبات وتخطيط سياساتها وأنشطتها، بحيث يتم تلبية مصالح العملاء والأطراف المعنية الأخرى بطريقة متوازنة. وتتضمن مصادر الحصول على معلومات عن المستفيدين ما يلي:

1. المصادر التنظيمية: أي البيانات والحقائق والأرقام التي تم جمعها من المنظمة، وخاصة من موظفي "الخطوط الأمامية"، أو من التقييمات والاستبيانات عبر الإنترنت من قبل المستخدمين النهائيين.
2. المصادر التجريبية: الخبرة المهنية وحكم المديرين التنفيذيين والموظفين.
3. مصادر أصحاب المصلحة: القيم والمخاوف والقرارات التنظيمية للأشخاص المشاركين في المنظمة.
4. الدليل العلمي: النتائج المستخلصة من البحث العلمي المنشور فيما يتعلق بمفهوم التركيز على

العميل

والتركيز على العملاء (المستفيدون) هو قدرة المنظمة على التركيز بكفاءة وفعالية على العمل الذي يعزز تجارب العملاء مع المنتجات والخدمات، ومن خلال جهود التركيز على العملاء، يمكن للمنظمات غير الحكومية زيادة القيمة التي يتلقاها العملاء، وهذا يعني غالباً اكتساب فهم جيد لمختلف شرائح العملاء، وإنتاج الجودة بتكاليف مقبولة، والوفاء بجميع الالتزامات.

لقد أصبحت حقيقة أن التركيز على العملاء قضية تجارية بالغة الأهمية وواضحة تماماً عندما أجرى معهد الموارد البشرية (2004) أحدث استطلاع عن المشكلات الرئيسية التي تؤثر على إدارة الأفراد، حيث وجدت أن المستجيبين الأوروبيين صنفوا "التركيز على العميل" في المرتبة الأولى من بين 120 قضية، بينما احتلتها المشاركون في أمريكا الشمالية المرتبة الرابعة. ومنذ ذلك الحين، دعمت العديد من الدراسات الاستقصائية الأخرى حول قضايا مثل القيادة والابتكار الأهمية القصوى للتركيز على العملاء في الأعمال التجارية اليوم (Abu Al-Rub, 2020, p9).

2-3-3. القيادة: Leadership

يتم التعبير عن هذا المبدأ في ISO9001:2015 على النحو التالي: "يؤسس القادة على جميع المستويات وحدة الهدف والتوجيه ويخلقون ظروفًا يشارك فيها الأشخاص في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بالمنظمة".

أي يؤسس القادة على جميع المستويات وحدة الهدف والتوجيه ويخلقون ظروفًا يشارك فيها الأشخاص في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بالمنظمة غير الحكومية. وإن إنشاء وحدة الهدف وتوجيه الأشخاص وإشراكهم يمكن أن المنظمة غير الحكومية من مواصلة استراتيجياتها وسياساتها وعملياتها ومواردها لتحقيق أهدافها (Purushothama, 2015, p5). وبعض الفوائد الرئيسية المحتملة هي:

1. زيادة الفعالية والكفاءة في تحقيق أهداف الجودة للمنظمة غير الحكومية.
2. تنسيق أفضل لعمليات المنظمة غير الحكومية.
3. تحسين الاتصال بين مستويات المنظمة غير الحكومية ووظائفها.
4. تطوير وتحسين قدرة المنظمة غير الحكومية وأفرادها على تحقيق النتائج المرجوة.

تشمل الإجراءات الممكنة ما يلي:

1. توصيل رسالة المنظمة غير الحكومية ورؤيتها واستراتيجيتها وسياساتها وعملياتها في جميع أنحاءها.
2. خلق والحفاظ على القيم المشتركة والإنصاف والنماذج الأخلاقية للسلوك على جميع مستويات المنظمة غير الحكومية.
3. ترسيخ ثقافة الثقة والنزاهة.
4. تشجيع الالتزام بالجودة على مستوى المنظمة غير الحكومية.
5. التأكد من أن القادة على جميع المستويات هم أمثلة إيجابية للأشخاص في المنظمة غير الحكومية.
6. تزويد الأفراد بالموارد اللازمة، والتدريب، والسلطة للعمل مع المساءلة.
7. إلهام وتشجيع وتقدير مساهمة الناس.

عادة ما يؤدي تطبيق مبدأ القيادة إلى هذه الأنشطة (Zgodavova & Sofia, 2001, p32):

- أ. إنشاء مهمة واضحة وموجهة نحو العملاء، ورؤية وسياسات وقيم المنظمة غير الحكومية.
- ب. تحديد أهداف صعبة في جميع أنحاء المنظمة غير الحكومية، ويجب أن يكون لكل وحدة تنظيمية أهدافها.
- ج. خلق والحفاظ على القيم المشتركة والإنصاف ونماذج الأدوار الأخلاقية على جميع مستويات المنظمة غير الحكومية.
- د. إشراك وتحفيز جميع الأشخاص على أنشطة التحسين المستمر.
- هـ. تزويد الناس بالموارد المطلوبة والتعليم والتدريب وتوفير الحرية في التصرف بمسؤولية ومساءلة.

وتعد القيادة الإدارية الناجحة من العوامل المهمة لتنفيذ النجاح لأنظمة إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما أكده جوران: 1988 وأيدته نتائج دراسات كثيرة ومتنوعة من قبل علماء وخبراء الجودة حول

العالم، فهي تحسن الأداء وتؤثر في ممارسات الجودة الأخرى. لذلك ومن أجل تحقيق إدارة ناجحة للجودة على مستوى المنظمة غير الحكومية ككل لا بد من التخطيط لها بما يتوافق مع القيم والأهداف والأنظمة لإرضاء المستفيدين، وخلق بيئة مواتية للتعليم والتعاون الداخلي والخارجي, Garcia, 2014, (p351-373).

Engagement of people: الارتباط بالأفراد: 4-3-2

إن الأشخاص الأكفاء والممكنين والمشاركين على جميع المستويات في جميع أنحاء المنظمة ضروريون لتعزيز قدرة المنظمة غير الحكومية على خلق وتقديم القيمة. ومن أجل إدارة المنظمة غير الحكومية بفعالية وكفاءة، من المهم جداً احترام وإشراك جميع الأشخاص على جميع المستويات (BOND, 2006, p33).

إن الاعتراف بالكفاءة وتمكينها وتعزيزها يسهل إشراك الأشخاص في تحقيق أهداف الجودة الخاصة بالمنظمة غير الحكومية. وبعض الفوائد الرئيسية المحتملة هي (ISO, 2015, p6):

أ. تحسين فهم الأشخاص في المنظمة غير الحكومية لأهداف الجودة الخاصة بها وزيادة الحافز لتحقيقها.

ب. تعزيز مشاركة الناس في أنشطة التحسين.

ج. تعزيز التنمية الشخصية والمبادرات والإبداع.

د. تعزيز رضا الناس.

هـ. تعزيز الثقة والتعاون في جميع أنحاء المنظمة غير الحكومية.

و. زيادة الاهتمام بالقيم والثقافة المشتركة في جميع أنحاء المنظمة غير الحكومية.

تشمل الإجراءات الممكنة ما يلي (ISO9000, 2015, p5):

1. التواصل مع الناس لتعزيز فهم أهمية مساهمتهم الفردية.
2. تعزيز التعاون في جميع أنحاء المنظمة غير الحكومية.
3. تسهيل المناقشة المفتوحة وتبادل المعرفة والخبرة.
4. تمكين الناس من تحديد قيود الأداء واتخاذ المبادرات دون خوف.
5. الاعتراف والاعتراف بمساهمة الناس وتعلمهم وتحسينهم.
6. تمكين التقييم الذاتي للأداء مقابل الأهداف الشخصية.
7. إجراء استبيانات لتقييم رضا الناس وإبلاغ النتائج واتخاذ الإجراءات المناسبة.

في ISO 9001: 2008 ، غالباً ما يتم تسمية العملاء على أنهم الطرف الوحيد المهم .وتوسع هذا المفهوم في ISO 9001: 2015 حيث تم تضمين الموردين والموظفين والمساهمين والهيئات التشريعية والمجتمع والعملاء الداخليين وما إلى ذلك كأطراف معنية، بالإضافة إلى العملاء. لذا يجب أن تكون المنظمات غير الحكومية على دراية بأهمية متطلبات ومعايير هذه الأطراف المهمة (المتغيرة)، وتوقعها في ميزات منتجاتك وخدماتك. لذلك، ليس من المتوقع أن تقوم المنظمات غير الحكومية بتنفيذ تغييرات كبيرة في هذا الصدد . ولا يمكن للمؤسسة أن تصنع أو تقدم منتجاً جيداً دون معرفة متطلبات وتوقعات العملاء والأطراف المهمة بأي حال من الأحوال . وهذا هو أساس نظام إدارة الجودة (Mourougan & k, 2017, p41).

2-3-5. مدخل العملية: Process approach

يتم تحقيق نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها بشكل أكثر فعالية وكفاءة عندما يتم فهم الأنشطة وإدارتها كعمليات مترابطة تعمل كنظام متماسك. حيث يتكون نظام إدارة الجودة من عمليات مترابطة.

وإن فهم كيفية تحقيق النتائج بواسطة هذا النظام يمكن المنظمة غير الحكومية من تحسين النظام وأدائه (Jasiulewicz, 2016, p49) وبعض الفوائد الرئيسية المحتملة هي:

- أ. تعزيز القدرة على تركيز الجهود على العمليات الرئيسية وفرص التحسين.
- ب. نتائج متسقة ويمكن التنبؤ بها من خلال نظام من العمليات المنسقة.
- ج. الأداء الأمثل من خلال الإدارة الفعالة للعمليات والاستخدام الفعال للموارد وتقليل الحواجز متعددة الوظائف.
- د. تمكين المنظمة غير الحكومية من توفير الثقة للجهات المعنية فيما يتعلق باتساقها وفعاليتها وكفاءتها.

تشمل الإجراءات الممكنة ما يلي:

1. تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتحقيقها.
2. إنشاء السلطة والمسؤولية والمساءلة لإدارة العمليات.
3. فهم قدرات المنظمة غير الحكومية وتحديد قيود الموارد قبل العمل.
4. تحديد عمليات الاعتماد المتبادل وتحليل تأثير التعديلات على العمليات الفردية على النظام ككل.
5. إدارة العمليات وعلاقاتها المتبادلة كنظام لتحقيق جودة المنظمة غير الحكومية وأهدافها بفعالية وكفاءة.
6. التأكد من توفر المعلومات الضرورية للتشغيل وتحسين العمليات والمراقبة، تحليل وتقييم أداء النظام العام في المنظمة غير الحكومية.
7. إدارة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على مخرجات العمليات والنتائج الشاملة لنظام إدارة الجودة.

2-3-6. التحسين المستمر: Improvement

المنظمات الناجحة لديها تركيز مستمر على التحسين. ويعد التحسين ضرورياً للمنظمة غير الحكومية للحفاظ على مستويات الأداء الحالية، والاستجابة للتغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية وخلق فرص جديدة. وبعض الفوائد الرئيسية المحتملة هي (ISO9000, 2015, p7):

- أ. تحسين أداء العملية والقدرة التنظيمية ورضا العملاء.
 - ب. تعزيز التركيز على التحقيق في الأسباب الجذرية وتحديدّها، تليها الإجراءات الوقائية والتصحيحية.
 - ج. تعزيز القدرة على توقع المخاطر والفرص الداخلية والخارجية والاستجابة لها.
 - د. دراسة محسّنة لكل من التحسين التدريجي والمتقدم.
 - هـ. تحسين استخدام التعلم من أجل التحسين.
 - و. محرك محسن للابتكار.
- تشمل الإجراءات الممكنة ما يلي:

1. تعزيز ووضع أهداف التحسين على جميع مستويات المنظمة غير الحكومية.
2. تثقيف الناس وتدريبهم على جميع المستويات حول كيفية تطبيق الأدوات والمنهجيات الأساسية لتحقيق أهداف التحسين.
3. التأكد من أن الأشخاص مؤهلين للترويج بنجاح وإتمام مشاريع التحسين.
4. تطوير ونشر العمليات لتنفيذ مشاريع التحسين في جميع أنحاء المنظمة غير الحكومية.
5. تتبع ومراجعة وتدقيق تخطيط وتنفيذ وإنجاز ونتائج مشاريع التحسين.
6. دمج اعتبارات التحسين في تطوير المنتجات والخدمات والعمليات الجديدة أو المعدلة.

7. التعرف على التحسين والاعتراف به.

7-3-2. اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: Evidence-based decision making

من المرجح أن تسفر القرارات المستندة إلى تحليل وتقييم البيانات والمعلومات عن النتائج المرجوة. ويمكن أن يكون صنع القرار عملية معقدة وتتطوي دائماً على حالة عدم التأكد، وغالباً ما يتضمن أنواعاً ومصادر متعددة من المدخلات، بالإضافة إلى تفسيرها، والتي يمكن أن تكون ذاتية. ومن المهم فهم علاقات السبب والنتيجة والعواقب المحتملة غير المقصودة. وتؤدي الحقائق والأدلة وتحليل البيانات إلى مزيد من الموضوعية والثقة في صنع القرار. وبعض الفوائد الرئيسية المحتملة هي (ISO, 2015, p12):

أ. تحسين عمليات صنع القرار.

ب. تحسين تقييم أداء العملية والقدرة على تحقيق الأهداف.

ج. تحسين الفعالية والكفاءة التشغيلية.

د. زيادة القدرة على مراجعة وتحدي وتغيير الآراء والقرارات.

هـ. زيادة القدرة على إثبات فاعلية القرارات السابقة.

تشمل الإجراءات الممكنة ما يلي:

1. تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لإثبات أداء المنظمة غير الحكومية.

2. إتاحة جميع البيانات اللازمة للأشخاص المعنيين.

3. التأكد من أن البيانات والمعلومات دقيقة وموثوقة وآمنة بما فيه الكفاية.

4. تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام الأساليب المناسبة.

5. التأكد من أن الأشخاص مؤهلين لتحليل وتقييم البيانات حسب الحاجة.

6. اتخاذ القرارات واتخاذ الإجراءات على أساس الأدلة والمتوازنة مع الخبرة والحدس.

2-3-8. إدارة العلاقات: Relationship management

لتحقيق النجاح المستمر، تدير المنظمات غير الحكومية علاقاتها مع الأطراف المعنية ذات الصلة، مثل مقدمي الخدمات. وتؤثر الأطراف المعنية ذات الصلة على أداء المنظمة غير الحكومية. ومن المرجح أن يتحقق النجاح المستمر عندما تدير المنظمة غير الحكومية العلاقات مع جميع الأطراف المهمة لتحسين تأثيرها على أدائها (Fonseca & José, 2016, p158). وتعتبر إدارة العلاقات مع مورديها وشبكات ذات أهمية خاصة. وفيما يلي بعض الفوائد الرئيسية المحتملة وهي (ISO9000, 2015, p8):

1. تحسين أداء المنظمة غير الحكومية والأطراف المهمة بها من خلال الاستجابة للفرص والقيود المتعلقة بكل طرف معني.
 2. فهم مشترك للأهداف والقيم بين الأطراف المعنية.
 3. زيادة القدرة على خلق قيمة للأطراف المهمة من خلال تقاسم الموارد والكفاءات وإدارة المخاطر المتعلقة بالجودة.
 4. سلسلة إمداد مدارة بشكل جيد توفر تدفقاً مستقرًا للمنتجات والخدمات.
- تشمل الإجراءات الممكنة ما يلي:

1. تحديد الأطراف المهمة ذات الصلة (مثل مقدمي الخدمات أو الشركاء أو العملاء أو المستثمرين أو الموظفين أو المجتمع ككل) وعلاقتها بالمنظمة غير الحكومية.
2. تحديد وترتيب أولويات علاقات الأطراف المهمة التي يجب إدارتها.
3. إقامة علاقات توازن بين المكاسب قصيرة الأجل والاعتبارات طويلة الأجل.

4. جمع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة.
 5. قياس الأداء وتقديم ملاحظات الأداء إلى الأطراف المعنية، حسب الاقتضاء، لتعزيز مبادرات التحسين.
 6. إقامة أنشطة تطوير وتحسين تعاونية مع مقدمي الخدمات والشركاء والأطراف المهتمة الأخرى.
 7. تشجيع وإدراك التحسينات والإنجازات من قبل مقدمي الخدمات والشركاء.
- ومن أهم أنواع العلاقات في المنظمات غير الحكومية إدارة العلاقة مع الشركاء التي تتضمن الأهداف التالية (المجلس الوطني لشؤون الأسرة، 2017، ص44):
- أ. مأسسة آلية تحديد الشركاء وتصنيفهم وفق استراتيجية المؤسسة.
 - ب. مأسسة آلية إدارة العلاقة والتعامل مع الشركاء وتطوير العلاقات معهم.
 - ج. ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة وتحقيق رؤية المؤسسة والعمل المشترك لتحسين أداء العمليات ودعم مشاريع التطوير المشتركة.
 - د. تعزيز وتقوية العلاقة التشاركية مع الشركاء والعمل على أسس الثقة والاحترام والشفافية المتبادلة.
- وتتمثل خطوات إدارة العلاقة مع الشركاء (المجلس الوطني لشؤون الأسرة، 2017، ص44):
1. تحليل العلاقة مع الشركاء: من خلال تحليل البيانات الرئيسية للشركاء، وطبيعة العلاقة وقوتها، ونتائج تلك العلاقة.
 2. تصنيف كل شريك إلى صنفين: شريك رئيسي أو شريك فرعي وذلك حسب الأهمية وحسب مدى المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 3. تحديد طبيعة العلاقة مع كل شريك من الشركاء، وتحديد الأهداف الوطنية المشتركة مع أي منهم.

4. وضع الآليات والبرامج الهادفة الى تعزيز العلاقة التشاركية مع كل شريك بما يضمن تحديد الأولويات لتحقيق الاهداف المشتركة.

5. بناء خطة اتصال مع الشركاء: تحديد وسائل الاتصال والتنسيق مع الشركاء ومنها الاجتماعات واللقاءات... الخ.

أما مبادئ إدارة العلاقة مع الشركاء فهي:

1. الاستماع للشركاء والتواصل معهم حول كل ما يتعلق باحتياجاتهم واهتماماتهم والتحديات التي قد تواجههم، وأخذ وجهات نظرهم والتعامل معها بجدية عند اتخاذ القرارات.

2. اعتماد إجراءات وممارسات تقوم على أساس التفاعل مع اهتمامات وقدرات الشركاء والاستجابة لها.

3. العمل على توزيع الفوائد والأعباء الناجمة عن العمل المشترك.

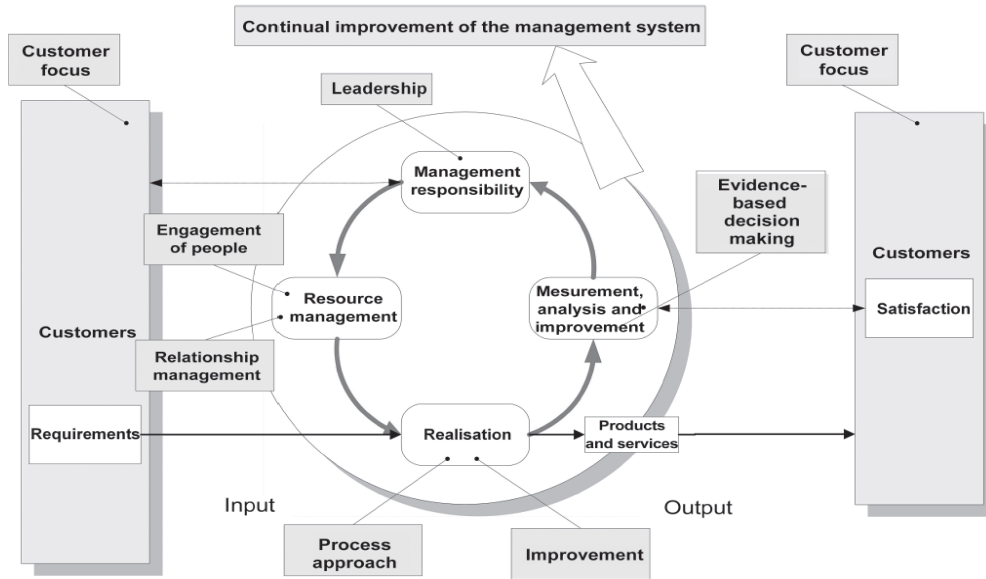
4. العمل مع الشركاء للحد من المخاطر والتعويض عنها بشكل ملائم عندما لا يمكن تفاديها.

5. التعامل مع الشركاء بشفافية وصدق واستناداً إلى أعلى معايير الأخلاق والاحترام والحياد والاهتمام.

2-3-9. أثر مبادئ الأيزو:

قد يتعين على المنظمات الآن موازنة نظام الإدارة الحالي لديها مع مبادئ الإدارة هذه. كما هو

موضح بالشكل (5)



الشكل (5) نموذج عملية أنظمة الإدارة الأساسية مع مبادئ الإدارة السبعة

من المحتمل أن يحتاج دليل الجودة الخاص بالمنظمة والعمليات المرتبطة به والإجراءات وتعليمات العمل وما إلى ذلك إلى تعديل والاحتفاظ بها كمعلومات موثقة. وقد تحتاج عملية إدارة المخاطر، إن لم تكن موجودة بالفعل، إلى التطوير لتحديد مستوى ومدى التحكم في "التوفير الخارجي للمنتجات والخدمات".

وهذا ما يترك آثاره على أنشطة الشراء والاستعانة بمصادر خارجية في المنظمة، وبالتالي سيكون له آثار على الموردين الخارجيين. ويحتاج المدققون الداخليون إلى التعرف على المعيار (المعايير) المنقحة، وبالتالي قد يحتاج الأمر إلى تدريب إضافي.

ومع ذلك، فإن هذه المبادئ ليست مجموعة صارمة من المتطلبات، ولكن تختلف الأهمية النسبية لكل مبدأ من منظمة إلى أخرى، ويمكن توقع أن تتغير بمرور الوقت، وتمنح هذه الحرية للمنظمة غير الحكومية مرونة في طريقة تنفيذها وطريقة بناء إدارة الجودة للاستجابة لاحتياجات العمل فيها. ومع ذلك، وبغض النظر عن المرونة التي يوفرها، تعتمد كفاءة نظام إدارة الجودة على انتقالهم إلى مجالات وعمليات وظيفية محددة مسبقاً في المنظمة غير الحكومية.

وبإعطاء نظرة عامة على هذه المبادئ وتوضيح كيفية العمل فيها بشكل جماعي فإنها تشكل أساساً لتحسين الأداء والتميز التنظيمي. وهناك العديد من الطرق المختلفة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة هذه، وتحدد طبيعة المنظمة والتحديات المحددة التي تواجهها كيفية تنفيذها. وتجد العديد من المنظمات أنه من المفيد إنشاء أنظمة إدارة الجودة بناءً على هذه المبادئ.

المبحث الرابع: دراسة المتغيرات المعدلة للنموذج المقترح

2-4-1. ثقافة الجودة

2-4-2. ثقافة العمل التطوعي

2-4-3. نوع الجمعية ونشاطها

يركز هذا المبحث على دراسة المتغيرات المعدلة المحددة في نموذج الدراسة وهي ثقافة الجودة وثقافة العمل التطوعي ونوع الجمعية ونشاطها.

4-1. ثقافة الجودة: Quality Culture

إن ثقافة الجودة في المنظمات غير الحكومية ليست مرحلة مؤقتة تنتهي بانتهاء برنامج معين أو وقت معين، وإنما هي منهجية تتصف بالاستمرارية وتتطلب التدريب المستمر لحل المشكلات والتفكير بأساليب ابتكارية والسعي لتحقيق رضا الزبون، وأن ثقافة الجودة هي جزء من الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة غير الحكومية. وقد اعتبرها Lee & Bjorn:2009 مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات والالتزامات المشتركة نحو الجودة وتعزيز الجانب النفسي للأفراد (الفهم، والمرونة والمشاركة والعواطف والآمال) والجانب الإداري (المهام والمعايير ومسؤوليات الأفراد والوحدات الإدارية) (Lee, 2009). واتفق معه Vilcea:2014 إذ قدم ثقافة الجودة على أنها مجموعة من العناصر تشمل (القيم المشتركة والتوقعات والمعتقدات والالتزام بالجودة والحث على خلق مناخ تسوده الثقة والدعم المتبادل ومشاركة جميع العاملين وتمكينهم من إدارة المنظمة غير الحكومية وتحسين العمليات) (Vilcea, 2014, p149).

تعرف ثقافة الجودة على أنها: "نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة" (Juran & Frank, 1993, p158) وفي تعريف آخر تم النظر إلى ثقافة الجودة باعتبارها نظاماً للقيم التنظيمية Organizational Values التي تنتج عن تلك البيئة المواتية لتأسيس الجودة، وتحقيق التحسين المستمر لها، وتتألف من القيم Values والتقاليد Traditions والإجراءات Procedures والتوقعات Expectations التي تعزز الجودة في المفاهيم التنظيمية (Goetsch & Stanley, 1994, p12).

ويقول Miller:2008 بأن أحد الأركان الأساسية في تطبيق نظم إدارة الجودة الأيزو 9001 يعتمد على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين، وبالتالي يسهم هذا النشر في تسهيل مراجعة وتقييم التقدم

نحو إنجاز الأهداف التنظيمية والالتزام بالتحسين المستمر والتركيز على متطلبات الزبون ووضع الأهداف وتحديد وتنميط العملية، أي أن ثقافة الجودة تضمن تحقيق أهداف العملية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة أمام المنظمة. وفي هذا السياق فإن من الأمور المهمة في ثقافة الجودة هي التركيز على ثقافة خدمة الزبون، إذ أن ثقافة الجودة تقود إلى غرس ثقافة خدمة الزبون سواء أكان هذا الزبون داخلياً أم خارجياً (Miller, 2008, p2).

ويشير كل من Olsen & Maassen:2007 إلى أن أهمية ثقافة الجودة تتضمن الجوانب الآتية (Olsen & Maassen, 2007):

- أ. تعزيز المشاركة عن طريق العمل بروح الفريق.
- ب. تشجيع التعاون بين الإدارة والعاملين.
- ج. تشخيص المشكلات والحلول المقترحة للتخلص من الأنشطة عديمة القيمة وتحديد مجالات التغيير.
- د. جعل التغيير عاملاً لتنشيط دافعية العاملين.
- هـ. أداة لتحسين الأداء التنظيمي، أي إمكانية الارتقاء بالأداء التنظيمي

في حين أكد Yusoff:2007 أن أهمية ثقافة الجودة قد أخذت حيزاً في طروحات وأفكار خبراء الجودة أمثال Crosby و Deming و Juran إذ أكدت أعمالهم وأفكارهم على عدد من العناصر الثقافية التي يجب أن تخضع للتغيير من أهمها فلسفة التحسين، كما أكدوا على أهمية بناء ثقافة الجودة لتغيير الفهم الضيق للجودة والتوجه نحو الجودة كشرط أساسي للتحسين المستمر (محمود، وآخرون، 2011، ص 33-51).

تتمثل مبادئ ثقافة الجودة في الأبعاد التالية (جبلاق، 2020، ص 49):

أ-الوضوح: Clarity

أي الوضوح في النوايا، وفي الأهداف، وفي كفاءات الأفراد ومؤهلاتهم، أي أنها تركز على تجنب الغموض والعمل على تقليص ضغوط العمل المصاحبة للغموض إلى أدنى مستوى، وذلك من خلال تمكين العاملين، المرونة في تطبيق القوانين، المرونة في التعامل مع مختلف المواقف وغير ذلك من المظاهر، وهذا يقتضي:

- كفاءة نظام الاتصال.
- إشاعة جو من الثقة.
- الاعتراف بالمشكلات والعمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- التزام المديرين بالجودة بشكل صريح وواضح.

ب-الدقة والالتقان: Precision and workmanship

أي الدقة والالتقان فيما يتم إنجازه من منتجات وخدمات سواء في مواصفاتها، أو في العمليات الاتصالية والإدارية المرتبطة بها، وهذا يقتضي بدوره:

- تقدير قدرات العاملين وإشراكهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات.
- النظر إلى جودة السلع والخدمات كهدف محوري.
- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.
- هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
- تدريب العاملين.
- التغذية الراجعة.

ت-المسؤولية: Responsibility

- أن يرى الجميع في الجودة مسؤوليته المباشرة.
- أن يقتنع الجميع بأهمية العمل في فريق، وتطبيق هذه المقاربة.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام المنظمة كافة.
- الاهتمام بسعادة العاملين في المنظمة وتحفيزهم مادياً ومعنوياً.

ث-الثقة: Trust

من أجل الوصول إلى عمل الفريق الحقيقي يحتاج الأمر إلى مناخ ثقة، ولخلق هذا المناخ يجب القضاء على الخوف بين العاملين لأنه يولد اللامبالاة ويحد من الإبداع والتفكير الخلاق، والتخلص من السلبية والإشاعات، وهذا ما يولد اتصالات مفتوحة وشفافة ونزيهة تساعد على التحسين.

ج-النزاهة: Integrity

وهي منظومة القيم والمبادئ المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل، ويجب على إدارة المنظمة غير الحكومية التي تسعى لتبني TQM أن تدرك أن الأفراد الذين يتمتعون بالنزاهة هم الذين يمكن الاعتماد عليهم في إنجاز الأعمال المطلوبة من المرة الأولى وفي الوقت المناسب بشكل صحيح.

ح-الإنجاز طويل الأجل: Long-Term Achievement

تتعلق الجودة بالإنجاز طويل الأجل وليس قصير الأجل، والمدة الزمنية لأي مدير جودة يجب أن يكون على الأقل لثلاث سنوات ضمن الاستراتيجية الشاملة الموضوعة لمدة خمس أو عشر سنوات، كما تعد سمعة المنظمة تجاه الجودة بمثابة مورد ثمين، ولكنها تحتاج إلى زمن طويل جداً لتحقيقها وليس من السهولة بمكان تحقيق ذلك.

خ-الالتزام: Commitment

يجب أن يتجلى الالتزام بثقافة الجودة في الإدارة العليا للمنظمة وفي جميع العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم، بما يساهم في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

يعتقد Williams:1999 أنه بدون تأييد قوي لثقافة الجودة، فإن إدارة الجودة الشاملة تصبح مجرد برنامج جديد يتوقع له الفشل، لذلك فمن الضروري أن نفهم ماهية الثقافة التنظيمية، وكيفية إنشائها، وكيف يمكن تعديلها. كما أن الثقافة التي تدعم الجودة في المنظمة غير الحكومية ليست ابتكاراً فورياً وجاهزاً ومناسباً لكل شيء، وإنما يجب أن تنمو وتتضح ويساندها الجميع، وحيث أن لكل منظمة ثقافتها سواء أكانت مدروسة بعناية أم ترك لها العنان لتتطور من تلقاء نفسها (الصرن، وتيسير، 2009، ص17).

إن لتعزيز ثقافة الجودة لدى العاملين تخلق أهمية كبيرة للمنظمة غير الحكومية الساعية إلى تطبيق نظام إدارة الجودة فيها، وإن تعزيز ونشر ثقافة الجودة تعتبر من المقومات الأساسية التي لا بد أن تتوفر لكي يتم تطبيق الجودة في المنظمة غير الحكومية. ولقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى أهمية الجودة، معتبرين بأنه إذا لم يكن هناك دخول قوي لثقافة الجودة داخل المنظمة غير الحكومية فإن نظام إدارة الجودة يصبح نظام جديد يمكن أن يفشل لأن أي مدخل جديد قد يواجه الكثير من العقبات لتطبيقه، لذا من الضروري نشر قيم ومعتقدات وسلوكيات الجودة لدى العاملين داخل المنظمة غير الحكومية لأنها تدعم تحقيق نظام الجودة، وإن الثقافة التي تدعم الجودة في المنظمة غير الحكومية ليست أمراً أنياً ووليد اللحظة، وغنما هو أمر تدريجي جاء من خلال مشاركة جميع العاملين في المنظمة غير الحكومية.

4-2. ثقافة العمل التطوعي: Voluntary Culture

يعرّف التطوع Volunteering بأنه أداء المهام التطوعية سواء من خلال منظمة أو بشكل غير رسمي. أما التطوعية Volunteerism فهو مصطلح ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية

السبعينات. واستخدم فيما بعد لوصف عمل المتطوع، فهو يشمل كل ما يتعلق بتسهيل التطوع وجعله ممكناً. ويشير إلى أي شيء يتعلق بالمتطوعين والتطوع على وجه التحديد (نوبل، وآخرون، 2011، ص25).

وقد عرّف مظاهري: 2005 ثقافة التطوع بأنها: " منظومة القيم والمبادئ والأخلاق والمعايير والرموز والممارسات التي تحض على المبادرة بعمل الخير الذي يتعدى نفعه إلى الغير، إما بدرء مفسدة أو بجلب منفعة تطوعاً من غير إلزام ودون إكراه" (مظاهري، 2005، ص189-219). وإن مفهوم ثقافة التطوع بهذا المعنى يقع في منظومة الفكر المادي العلماني على طرف نقيض لمفهوم الواجب أو الإلزام. ولذلك نجد الذين يتبنون هذا المفهوم يفرقون بين العمل التطوعي والعمل غير التطوعي، وأيضاً بين القطاع الخيري (غير الربحي) وقطاع الأعمال (الربحي)، وبين المنظمات الحكومية والمنظمات غير الحكومية أو المنظمات الأهلية.

ثقافة التطوع هي: " منظومة القيم والأخلاقيات والسلوكيات والمعايير والممارسات التي تحض وتدفع بعمل الخير حتى يصل نفعه وفائدته للغير أما بجلب مصلحة أو بدرء مفسدة تطوعاً ومن غير إلزام أو إكراه ".

تعد ثقافة التطوع جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الثقافة بالمعنى العام، ويساهم انتشار هذه الثقافة في أي مجتمع في تحريكه ودفعه نحو المزيد من الإنجاز والإنتاج في ميادين ومجالات العمل التطوعي، أما عندما تكون ثقافة التطوع غائبة من الساحة الاجتماعية، أو سائدة لدى نخبة من أبناء المجتمع فقط فإن النتيجة لن تكون في صالح تقدم وتطور العمل التطوعي.

ومع كل ما تمتلكه ثقافة التطوع من مخزون ثقافي وقيمي محفز ودافع للانخراط في مجالات العمل التطوعي، إلا أنه من الملاحظ في مجتمعنا هو تدني التفاعل مع مجالات العمل التطوعي ومؤسساته ولجانه. ويعود السبب في ذلك لأسباب عديدة من أبرزها (اليوسف، 2005، ص20):

1. غياب ثقافة التطوع لدى الكثير من الناس، وعدم إدراك المضامين النبيلة لأهداف الأعمال التطوعية، وعدم وضوح فوائد ومكتسبات العمل الخيري والتطوعي.
 2. اهتمام الأفراد بالقضايا الخاصة، وعدم إعطاء أية أهمية لقضايا المجتمع والمصلحة العامة للأمة.
 3. وجود معوقات ومشكلات تعترض طريق العاملين في الأعمال التطوعية مما يدفع الكثير إلى الابتعاد عن المشاركة في الأعمال التطوعية.
 4. اختلاف الأولويات حيث يتجلى ذلك في التركيز على قضايا تقليدية للعمل التطوعي وإهمال جوانب مهمة تحتاج إلى المزيد من الرعاية والاهتمام.
 5. تقليدية بعض قيادات العمل التطوعي وعدم قدرتها على إنتاج خطاب ثقافي تطوعي قادر على التجديد والفاعلية والتجاوب مع متغيرات العصر.
- ولكي نستطيع تجاوز ذلك، لا بد من تفعيل ثقافة التطوع على المستويين النظري والعملي في البنية الاجتماعية، وهذا يتطلب الآتي (اليوسف، 2005، ص21):

1. صياغة خطاب ثقافة التطوع بأسلوب جديد قادر على التأثير في الأجيال المعاصرة.
2. التركيز على فوائد ومكتسبات العمل التطوعي للأفراد المتطوعين كي تزداد القناعة بأهمية المشاركة في الأعمال التطوعية.
3. ترتيب الأولويات في العمل التطوعي بما يناسب كل مجتمع، وبما يساهم في تلبية الحاجات الجديدة للمجتمع وعدم الاكتفاء بالأعمال التقليدية كدعم الفقراء والمحتاجين، وإن كان هذا من صلب الأعمال التطوعية، إلا إنه توجد الآن أيضاً قضايا مهمة ورئيسية كدعم المتفوقين دراسياً والمساهمة في تشغيل عاطلين عن العمل، ودعم الإنتاج الفكري والثقافي....الخ.

4. استقطاب عناصر جديدة للأعمال التطوعية لبعث روح جديدة فيها، وإنتاج الأفكار الجديدة والبرامج الجديدة. وهذا يتطلب منح الفرصة لقيادات جديدة مؤهلة لقيادة المشاريع التطوعية.

5. العمل على تجاوز العقبات والمشكلات التي تعترض طريق العمل الخيري والتطوعي، وتشجيع المتطوعين ودعمهم معنوياً ومادياً لكي يزدادوا نشاطاً وإنتاجاً.

وبهذه الخطوات يمكن دفع العمل التطوعي في مجتمعنا إلى المزيد والعطاء والفاعلية.

ويجب على المنظمة غير الحكومية أن تبذل الجهد المناسب من أجل الحفاظ على القوى البشرية المتطوعة لديها، وذلك من خلال دراسة تلك العوامل التي تعوق عمل المتطوعين والأخرى التي تحفزهم للعمل، ويمكن استعراضها فيما يلي:

العوائق التي تعوق أداء عمل المتطوعين: وبعضها مصدره المنظمة غير الحكومية، والبعض الآخر منها شخصية أو قانونية، ومن أهمها (أحمد، وراشد، 2008، ص120):

أ. عدم وضوح الهدف من العمل بالنسبة للمتطوعين.

ب. الانفراد باتخاذ القرار في المنظمة غير الحكومية، وعدم إعطاء الفرصة لكل مسؤول للقيام بدوره.

ج. تضارب آراء أعضاء مجلس الإدارة.

د. السعي وراء تحقيق منفعة شخصية من التطوع.

هـ. عدم تحديد دور معين يلتزم به المتطوع.

و. عدم أهلية المتطوع للعمل المنوط به.

ز. عدم الجدية وعدم الالتزام بتعليمات المنظمة.

ح. عدم وجود التقدير المادي أو المعنوي لدور المتطوع.

ط. عدم وجود أسلوب محدد لمتابعة ومراجعة العمل.

ي. المضايقات من بعض المشرفين.

ك. عدم التنسيق بين المتطوعين.

ل. بعض القوانين التي تعوق العمل التطوعي.

العوامل التي تساعد المتطوعين على أداء أعمالهم: ومن أهمها:

1. وجود مجلس إدارة قوي ومتعاون ومعروف للمتطوع ويحظى بثقة المجتمع وقبوله.
2. وضوح أهداف المؤسسة وبرامجها ومناسبتها لحاجة المجتمع.
3. تلاقي رغبة المتطوع مع أهداف ورسالة الجمعية.
4. وجود هيكل وظيفي متخصص ومتكامل وعلاقة وظيفية واضحة ومحددة بين المتطوع وموظفي الجمعية.
5. العمل على تقديم خدمات متميزة عن طريق البحث عن وتنفيذ برامج حديثة ومتطورة.
6. اختيار عناصر المتطوعين المناسبة وتحديد أدوارهم.
7. إعداد برامج تدريبية مناسبة للمتطوعين ومتابعة أعمالهم أولاً بأول وتوجيههم نحو الأفضل.

دور الأمم المتحدة في تفعيل العمل التطوعي:

بحلول الألفية الثالثة يشهد العالم تغيرات جذرية في البنى الأساسية للمجتمع وآلياته وسيروعة عمله. كما تشهد الفعاليات العلمية والاجتماعية والإدارية تطورات كبيرة وذلك بفضل التطورات التي حدثت في نظام المعلومات والإنجازات العلمية التي كانت محصورة في عدد قليل من البلدان ولدى عدد محدود من الأفراد والتي أصبحت في متناول عدد أكبر من المجموعات والأفراد.

إن هذا التطور والتسهيلات التي توفرت كان لابد أن تنعكس إيجاباً على المجتمعات البشرية في كافة بقاع الأرض. ومن هنا جاء اهتمام الأمم المتحدة بالعمل التطوعي واعتبار العام الأول من الألفية الثالثة 2001م عاماً للتطوع. لقد جاء الاقتراح لأول مرة أثناء منتدى السياسة الذي عقد في اليابان في عام 1996م ووافقت عليه الجمعية العامة للأمم المتحدة في جلستها الثانية والخمسين بتاريخ 20 نوفمبر 1997م.

لقد تبنت الأمم المتحدة هذا المقترح بعد اقتناعها بأن الخدمة التطوعية أصبحت ذات أهمية كبرى في كافة الساحات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والإنسانية وبالتالي يتطلب الأمر اعترافاً أكثر ودعماً وتشجيعاً للقائمين عليه. هذا وقد حددت الأمم المتحدة أهدافاً محددة للسنة العالمية للتطوع تتلخص في (مركز البحوث والدراسات، 2001):

1. الاعتراف المتزايد من قبل الحكومات والسلطات المحلية بالعمل التطوعي وتأمين آليات بدمج القطاع التطوعي في النشاط التنموي. وفي هذا الإطار تدعو الأمم المتحدة لإنشاء جوائز لتكريم المتطوعين النشطين على المستوى الفردي والجماعي والمنظمات التطوعية غير الحكومية، كما يمكن تعميم هذه الجوائز على الذين يقومون بأدوار مميزة في الجانب الإداري والتدريبي والتأسيسي.
2. تيسير الخدمة التطوعية لصالح المجتمع، وذلك من خلال التنسيق بين السياسات العامة للدولة وخطط المنظمات التطوعية والتي يجب أن تتناسق مع سياسات الدولة بما يخدم نمو وتطور أعمال هذه المنظمات، والتنسيق مع القطاع الخاص والمنظمات الخيرية لضمان التمويل المستمر للأعمال التطوعية. إضافة إلى مساهمة هذه الجهات في دعم الأعمال التطوعية من خلال تشجيع موظفيها للاشتراك في الأعمال التطوعية ومساهمتها في تدريب المتطوعين.
3. توثيق وتعميق الصلة بين المنظمات التطوعية المحلية والعالمية وذلك من خلال الأجهزة الإعلامية، تلفزيون، راديو صحف واتصال إلكتروني بهدف نقل التجارب الناجحة للاستفادة منها وتبادل الخبرات. وتقترح الأمم لمتحدة في هذا الإطار دعوة جامعة أو مركز بحوث لتصميم برنامج قومي

لعمل ربط منظم للنجاحات الاقتصادية والاجتماعية التي تقوم بها المنظمات ودعوة المدارس والمعاهد والجامعات لجعلها مركز لحفظ وتوزيع هذه المعلومات. كما يمكن تأسيس ساحة إلكترونية لعرض نشاط المنظمات على المستوى القومي ووصل هذه الساحة بساحات أخرى عالمية حتى يمكن تبادل المعلومات لتعم الفائدة. كما تدعو المنظمة منظمات الإغاثة وشركات القطاع الخاص والجمعيات الخيرية إلى تمويل ورش عمل محلية لتمكين المتطوعين ومنظماتهم لتبادل الابتكارات والأساليب والخبرات.

4. زيادة ترويج الخدمات التطوعية من خلال الدعوة لاستقطاب الرأي العام والجهات الرسمية تجاه العمل التطوعي. والعمل على تكثيف الجهود لاستقطاب المزيد من المتطوعين والمرشحين الجدد من ذوي التخصصات النادرة لتعزيز النشاط العلمي للمنظمات التطوعية.

3-4. نوع الجمعية ونشاطها: Type & Activity of NGOs

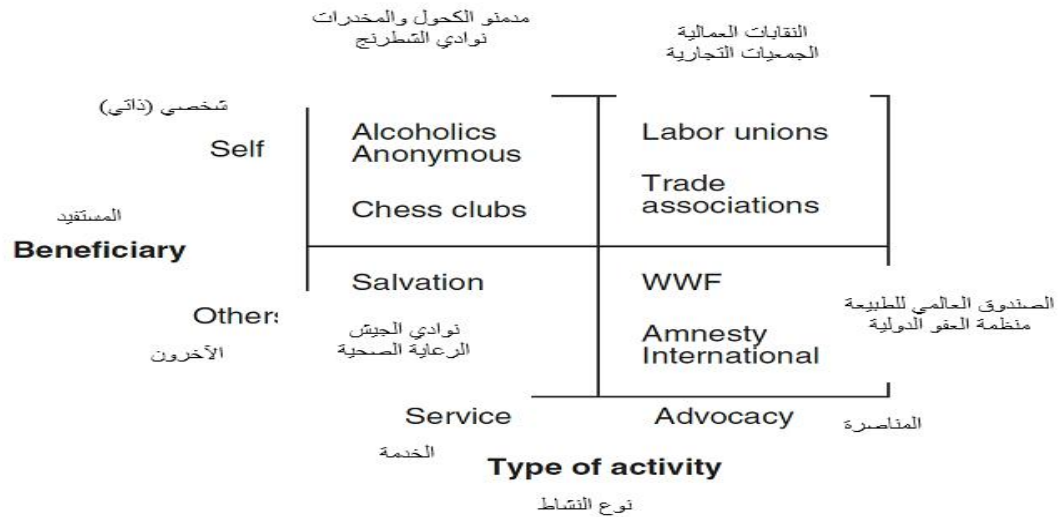
يمكن تقسيم الجمعيات الأهلية على نطاق واسع إلى بُعدين هما:

أ. من تم تصميم الجمعية الأهلية للاستفادة منه.

ب. ما تفعله الجمعية الأهلية

وبذلك ينتج لديك المصفوفة الموضحة بالشكل (6) الذي يوضح أنواع الجمعيات الأهلية

(المنظمات غير الحكومية) (Yaziji & Jonathan, 2004, p5).



الشكل (6) أنواع الجمعيات الأهلية وأنشطتها المتنوعة

وقبل النظر في الأبعاد السابقة للمصفوفة لا بد من التأكيد على أن هذا التصنيف هو نموذجياً. وقد تشغل المنظمة غير الحكومية أكثر من تصنيف واحد في أي وقت، وقد تنتقل من ريع إلى آخر بمرور الوقت.

البعد الأول: المستفيد Beneficiary

ويُقسم إلى:

المنظمات غير الحكومية ذاتية المنفعة Self- benefiting NGOs

وتتعلق بمن تنوي المنظمة غير الحكومية الاستفادة منه، فليها مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين الماليين وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والموظفين والمستفيدين الآخرين. ومن الواضح أن كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة هذه تتكون في الغالب من أنواعاً مختلفة من الأفراد أو المنظمات. ويمكن أن يختلف بذلك هيكل الجمعية بشكل كبير. على سبيل المثال، يمكن أن يشمل المانحون الأفراد والمؤسسات الخاصة والحكومات والمؤسسات متعددة الأطراف. وقد يتألف الموظفون من عمال بأجر أو متطوعين. ويمكن أن يكون مجلس الإدارة تنفيذياً أو غير تنفيذياً.

وغالباً ما تكون المنظمات غير الحكومية ذاتية المنفعة، وبذلك تكون عبارة عن جمعيات عضوية مصممة أساساً لتقديم منفعة لأعضائها نتيجة لتجميع المصالح بشكل عام. ويمكن تمييزها من خلال حقيقة أن المساهمين الماليين أو العمال في المنظمة غير الحكومية هم أنفسهم أعضاء في مجموعة المستفيدين المستهدفين. ومن أمثلة المنظمات غير الحكومية التي تخدم نفسها بنفسها النقابات والجمعيات التجارية والمجموعات الكنسية ومدمنو الكحول والمخدرات ونوادي الهواة الرياضية.

المنظمات غير الحكومية المستفيدة من الآخرين Other- Benefiting NGOs

وهي مجموعة المنظمات غير الحكومية المستفيدة من خدمات الآخرين، أي أنها منظمات لا يكون المساهمون فيها برأس المال والعمالة أعضاء في مجموعة المستفيدين المستهدفين الأساسيين، أو أن مجموعة المستفيدين تكون واسعة جداً بحيث يتم تقاسم الصالح العام المنتج من قبل شريحة واسعة من المجتمع. وبعبارة أخرى، لا يتبرع المؤيدون للحصول على سلع خاصة. ومن أمثلتها الصندوق العالمي للحياة البرية، ومنظمة العفو الدولية والرعاية الصحية، والمجتمع المفتوح وأطباء بلا حدود (منظمة أطباء بلا حدود).

ومن الخصائص المثيرة للجدل والاهتمام التي تميز المنظمات غير الحكومية ذاتية المنفعة عن غيرها من المنظمات غير الحكومية الأخرى، إلى وجود درجة عالية من المساءلة أما المستفيدين المستهدفين، فإذا بدا أن فوائد المنظمة غير الحكومية تعادل تكاليف المساهمة فستواجه المنظمة غير الحكومية ضغوطاً متزايدة لتحسين أدائها من قبل المساهمين فيها. ويتمثل التحدي التنظيمي الأساسي في إثبات الكفاءة والفاعلية والتغلب على جميع المشكلات التي تواجه طبيعة عملها.

وبالمقارنة تميل المنظمات غير الحكومية المستفيدة من الآخرين إلى تحمل قدراً أقل من المساءلة لأنها تعتمد على المستفيدين من مواردها المالية أو العمالة، فإذا فشلوا في خدمة المستفيدين منها بكفاءة وفاعلية، فإنهم يمكنهم إقناع مساهميههم بخلاف ذلك، ويمكنهم الاستمرار في حشد الموارد

اللازمة. ويتمثل التحدي التنظيمي الأساسي في إلهام الإيثار والاستفادة منه من أجل الوصول إلى الدعم المالي والعمالي المناسبين.

وهناك بعض الفروقات الواضحة التي تنتج عن التحديات التنظيمية المختلفة. ويُنظر إلى المنظمات غير الحكومية ذات المنفعة الذاتية على أنها أدوات للمساهمين من أجل الحصول على المنفعة، ويتم إظهار بعض الحماس تجاه المساهمين، وغالباً لا يَر المساهمون أن المنظمة تخدم أغراضاً أعلى أو ذات قيمة كبيرة في حد ذاتها.

وعلى النقيض من ذلك، تميل المنظمات غير الحكومية المستفيدة من الآخرين إلى الاعتماد على إلهام المساهمين والاستفادة منها لتكون ذات قيمة كبيرة وملهمة، حيث يكون المساهمون مؤمنين حقيقيين بالمنظمة والغرض منها.

كما أن هناك اختلافاً ملحوظاً في نظرة الأفراد والمنظمات الخارجية إلى المنظمات غير الحكومية المستفيدة ذاتياً والمنظمات غير الحكومية المستفيدة من الآخرين، حيث ينظر الشكان إلى المنظمات غير الحكومية المستفيدة من الآخرين على أنها ذات أخلاق عالية لدرجة أنهم يرون هذه المنظمات غي الحكومية تعمل بشكل قوي من أجل تحقيق الصالح العام. بينما على العكس من ذلك لا تحظ المنظمات غير الحكومية ذات المصلحة الذاتية باحترام كبير، ولكن ينظر إليها نظرة شك خصوصاً إذا كانت المنظمة غير الحكومية تدافع عن منافع أعضائها كما هو الحال في منظمات الخدمة مثل المنظمات الاجتماعية أو الأندية الرياضية.

البُعد الثاني: أنشطة المنظمات غير الحكومية Type of activity

بمرور الوقت، توسعت القطاعات الخاصة، بينما تآكلت القطاعات العامة مما سمح لقطاعات المنظمات غير الحكومية بالنمو والتطور لاحقاً مع البيئة المحيطة. وقد سلطت القرارات الاستراتيجية الضوء منذ لك الحين على البُعد الثاني الذي يميز أنشطة المنظمات غير الحكومية، والذي يمكن تقسيمه

إلى المنظمات غير الحكومية للدعوة (المناصرة)، والمنظمات غير الحكومية للخدمات (Lindenberg, 1993, p13)

المنظمات غير الحكومية للدعوة (المناصرة): Advocacy NGOs

تعمل المنظمات غير الحكومية للدعوة إلى تشكيل النظام الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي لتعزيز مجموعة معينة من المصالح أو الإيديولوجية، حيث تشارك في ممارسة الضغط وتعمل كممثلين وخبراء استشاريين لصانعي القرار وإجراء البحوث وعقد المؤتمرات ومراقبة وكشف النقاعس، ونشر المعلومات عن الدوائر الانتخابية الرئيسية ووضع وتحديد جداول الأعمال وتطوير وتعزيز قواعد السلوك وتنظيم المقاطعات أو إجراءات المستثمرين (Coston, 1998, p358-382).

وبهذه الطرق تعطي المنظمات غير الحكومية صوتاً للدفاع وتوفر الوصول إلى المؤسسات بغية تعزيز المكاسب الاجتماعية أو التخفيف من التداعيات السلبية من الأنشطة الاقتصادية الأخرى. وإن التمييز الدقيق بين نوعين المنظمات غير الحكومية المناصرة، وهي: المراقبة Watchdog والحركة الاجتماعية Social Movement غير الحكومية (Yaziji & Jonathan, 2004, p9).

فالمنظمات غير الحكومية المناصرة الرقابية تكون أقل تطرفاً إيديولوجياً مقارنة بالمجموعات التي تعمل فيها، وهي راضية عموماً عن المؤسسات الاقتصادية والتشريعية والسياسية والاجتماعية الأوسع. وبالتالي فإن دور المنظمات غير الحكومية المناصرة الرقابية لا يتمثل في تغيير النظام بشكل جذري، ولكن ضمان تلبية متطلبات النظام من قبل منظمات أخرى مختلفة مثل الشركات والهيئات التنظيمية والتشريعية.

وعلى النقيض من ذلك، لا تحاول المنظمات غير الحكومية المناصرة للحركات الاجتماعية دعم النظام الحالي، بل تحاول تغييره أو تقويضه، فكلما كانت منظمة الحركة الاجتماعية أكثر راديكالية، كلما كان التغيير الذي تسعى إليه أكثر راديكالية (Teegen, et al, 2004, p21).

وتصوغ الحركات الاجتماعية المشاكل الاجتماعية من خلال اللغة العاطفية للحدس والتجربة المشتركة والقدرات البشرية. وهذا يتناقض مع اللغة الفنية والمتخصصة للنظام (Costoya, 2007, p16).

المنظمات غير الحكومية الخدمية: Service NGOs

تقدم المنظمات غير الحكومية الموجهة نحو الخدمات السلع والخدمات للعملاء ذوي الاحتياجات غير الملباة. فلقد تدخلت المنظمات غير الحكومية منذ فترة طويلة لتكون بمثابة شبكات أمان حاسمة، حيث تكون الدول التي تواجه تحديات سياسية أو مثقلة بالديون أو فاسدة غير قادرة أو غير راغبة في توفير الاحتياجات المجتمعية حيث تتحدى المشكلات العالمية مفهوم مسؤوليات الدول القومية.

ومن الأمثلة على هذه الأنشطة جهود الإغاثة التي يقدمها الصليب الأحمر والهلال الأحمر ومراقبة الموارد الطبيعية من قبل الصندوق العالمي للطبيعة وتوزيع الأدوية الطبية من قبل أطباء بلا حدود.

المنظمات غير الحكومية الهجينة والمتطورة: Hybrid and Evolving NGOs

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من أن بعض المنظمات غير الحكومية تركز في المقام الأول على الدعوة أو تقديم الخدمات، فإن العديد من المنظمات الأخرى تتبع كلا المجموعتين من الأنشطة في وقت واحد، أو تتطور من واحدة إلى أخرى (Battilana & Silvia, 2010, p1419)، فعلى سبيل المثال تدعو منظمة Oxfam " المنظمة العالمية للتنمية وتخفيف حدة الفقر " إلى تغييرات في السياسة العامة من شأنها أن توفر دعماً أكبر لجهودها، بينما تساهم أيضاً بشكل مباشر في الصحة والتعليم والأمن الغذائي في البلدان النامية التي تعمل فيها. وبالمثل تنشط منظمة أطباء بلا حدود والصندوق العالمي للطبيعة على الأرض وتقدم الخدمات في المجالات الخاصة بكل منها، ولكنهم يضغطون أيضاً في نفس الوقت على النواحي التشريعية.

ويوضح المثال التالي لحماية البيئة من خلال العلاقة بين المجتمع المدني والحركات الاجتماعية من لحظة النشوء والتقارب إلى أنواع مختلفة من المنظمات غير الحكومية، لطالما أن حماية البيئة مصدر قلق للمجتمع المدني في أمريكا الشمالية، حيث أدت الحماية القوية والمستمرة إلى ظهور منظمين بيئيين موجهين للخدمة هما: Nature Conservancy وتأسست عام 1951 و WWF وتأسست عام 1961. وأدت هذه الحركة طويلة الأمد بالتزامن مع الحركة الاجتماعية المتنامية والنشاط المتعلق بالحقوق المدنية وحرب فيتنام في أوائل ومنتصف الستينيات إلى ظهور الحركة البيئية في الستينيات (Yaziji & Jonathan, 2004, p10).

المبحث الخامس: آثار تطبيق مبادئ الآيزو ISO9001:2015 في مؤشرات

الأداء الرئيسية للجمعيات الأهلية

2-5-1. إرشادات لتطبيق مبادئ الآيزو ISO9001:2015 في الجمعيات الأهلية

2-5-2. متطلبات تطبيق مبادئ الآيزو 9001:2015 في الجمعيات الأهلية

2-5-3. فوائد تطبيق المواصفة الدولية (ISO9001)

2-5-4. الصعوبات التي تواجه تطبيق المواصفة الدولية (ISO9001)

2-5-5. الأخطاء الشائعة في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015

يحتاج نظام إدارة الجودة لإعداد الوثائق ودمج الأفراد والعمليات في النظام بقدر الإمكان، وسيكون ذلك أفضل إذا استوعبوا الأمر وشعروا بالمشاركة فيه والملكية، ويتطبيق ذلك تتمكن المنظمة من خلق منهج منفرد للمنظمة، وبهذا فغ، المنظمة تخلق وضع فريد لها في السوق.

إن الهدف من نظام إدارة الجودة هو تمكين المنظمة من إنتاج منتج أو تقديم خدمة على مستوى من الجودة يتوافق مع توقعات العملاء، ويتبع المبدأ الفلسفي القائل: "افعلها بطريقة صحيحة من المرة الأولى"، وحدد وقد بوضع الأهداف اللازمة لتحقيق التوقعات المستقبلية، وتابع التقدم حيال تنفيذ هذه الأهداف.

وتعد الأشياء السابقة من أكثر الاعتبارات أهمية لنجاح العمل، كونها تزيد الإنتاجية وتساعد في كسب مشاركة أكبر في سوق العمل، وهذا ما يجب أن تطمح إلى تحقيقه الجمعيات الأهلية في سورية. لذا فإن هذا الفصل يتناول آثار تطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 في مؤشرات الأداء الرئيسية في الجمعيات الأهلية.

2-5-1. إرشادات لتطبيق مبادئ الأيزو ISO9001:2015 في الجمعيات الأهلية:

في هذه المرحلة من الدراسة، من المفيد جداً اقتباس المبادئ التوجيهية لتطبيق مبادئ نظام إدارة الجودة ISO9001:2016 في الجمعيات الأهلية. ومن أهم هذه الإرشادات التالي (Dale, et al, 2016, p168):

أ. يجب أن تكون الجمعية الأهلية واضحة بشأن أسباب السعي للحصول على ISO 9001 فالتنفيذ لأسباب خاطئة سيمنعها من الحصول على الفوائد الكاملة. بالإضافة إلى ذلك، قد يتبين أن تنفيذ متطلبات المعيار المختار والحفاظ عليها يمثل عبئاً من حيث التكاليف والأعمال الورقية الإضافية بدون فوائد تعويضية. لذلك يجب عدم السعي للحصول على تسجيل ISO 9001 فقط لتلبية المتطلبات التعاقدية للعملاء الرئيسيين أو لأغراض التسويق . ففي الواقع، عندما يكون لدى معظم

الجمعيات الأهلية تسجيل ISO 9001 ، تكون هناك ميزة تسويقية قليلة، وهي الآن معيار مؤهل في العديد من الأسواق.

ب. يجب إدارة نظام إدارة الجودة وتطويره لتلبية لمتطلبات ISO 9001 كمشروع، مع تحديد الخطوات الرئيسية والمعالم والجداول الزمنية اللازمة لذلك.

ج. قبل تطبيق برنامج ISO 9001 ، من المهم أن يتم إجراء تدقيق داخلي لنظام إدارة الجودة الحالي من قبل مدقق مؤهل . وهذا سيحدد الوضع الأولي لنظام إدارة الجودة في الجمعية الأهلية، ويمكن الإدارة من تقييم حجم العمل المطلوب لتلبية متطلباتها وأيضاً التخطيط للتنفيذ المنهجي للمعيار (أي تحليل الفجوة) . وبدون هذه المعرفة ستكون عملية تخطيط المشروع مستحيلة . ومن المهم أن تكون واقعية وأن يتم وضع جدول زمني لذلك، لأنه إذا كان ضيقاً جداً، فسيكون هناك ميل للقيام بالأشياء بشكل مصطنع وسيؤدي ذلك إلى قضاء وقت طويل في تصحيح أخطاء النظام لاحقاً. ومن ناحية أخرى، إذا كان ذلك مريحاً للغاية، فقد يكون هناك ميل لفعل القليل في الفترة الأولية .وتعد مشاركة فريق الإدارة المعين أثناء تدقيق الجودة أمراً ضرورياً.

د. بالنسبة لتلك الجمعيات الأهلية التي تقوم بتطوير نظام إدارة الجودة لأول مرة، يجب إنشاء لجنة توجيهية تضم جميع رؤساء الأقسام ويترأسها الرئيس التنفيذي. وهذا النوع من التمثيل ضروري للحصول على دعم وظيفي متقاطع للمشروع وللمساعدة في ضمان التطوير والتنفيذ السلس للنظام. وتعد المشاركة والالتزام من جميع رؤساء الأقسام أمراً بالغ الأهمية من أجل الحصول على دعم الموظفين للمشروع، وسيساعد ذلك على ضمان التنفيذ السلس والمتابعة اللاحقة للمعيار. وفي الجمعيات الأهلية الصغيرة للغاية حيث يوجد القليل من الإدارة من الدرجة الثانية أو لا يوجد بها أي إدارة من الدرجة الثانية، يكون الالتزام الصادق ومشاركة الرئيس التنفيذي أمراً بالغ الأهمية وضرورياً.

2-5-2. متطلبات تطبيق مبادئ الآيزو 9001:2015 في الجمعيات الأهلية:

إن تطبيق الآيزو 9001:2015 في الجمعيات الأهلية يستلزم بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق هذا البرنامج في الجمعيات الأهلية حتى يمكن إعداد العاملين على قبول الفكرة، ومن ثم السعي نحو تحقيقها وحصر نتائجها المرغوبة، ومن أهم متطلبات تطبيق الآيزو 9001:2015 الآتي (بدر، 2009، ص43):

1. إعادة تشكيل ثقافة الجمعية:

إن إدخال أي مبدأ جديد في الجمعية الأهلية يتطلب إعادة تشكيل ثقافة الجمعية الأهلية، حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في الجمعية. وإن ثقافة الجودة تختلف اختلافاً جذرياً عن الثقافة الإدارية التقليدية، وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم الآيزو 9001:2015 بما فيه من ثقافات جديدة.

2. ترويج وتسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ الآيزو 9001:2015 لجميع العاملين في الجمعية أمراً ضرورياً قبل اتخاذ قرار التطبيق. وإن تسويق البرنامج يساعد كثيراً في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها. ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية لتعريف مفهوم الآيزو وفوائده على الجمعية الأهلية.

3. التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم الآيزو 9001:2015 بالشكل الصحيح، فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد، حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة.

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة، ويجب أن يشمل استراتيجية التطبيق، بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات. وعلى العموم، فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الأيزو وأدواته واساليبه والمهارات اللازمة لحل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء (Hewitson, 2013, p9).

4. الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة الجمعية ومساعدتها في حل المشكلات التي ستنشأ، وخاصة في المراحل الأولى.

5. تشكيل فرق العمل:

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

6. التشجيع والتحفيز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب. وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج الأيزو في الجمعية الأهلية واستمراريته. وحيث أن استمرارية البرنامج في الجمعية يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة، وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي.

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للجمعية وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج (Kim, et al, 2011, p383).

7. الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق الأيزو 9001:2015 هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ، ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر. وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في الجمعية، وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة (Bugnion, 2002).

8. استراتيجية التطبيق:

إن استراتيجية تطوير وإدخال برنامج الأيزو 9001 إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها (Buttle, 1997, p47):

أ. الإعداد: وهي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسين بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى. ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف.

ب. التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.

ت. التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

2-5-3. فوائد تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001):

يوجد العديد من العوامل المساعدة في تطبيق واستمرارية نجاح نظام إدارة الجودة لتتمكن الجمعية الأهلية من التماس فوائدها ومزاياها وهي: دعم الإدارة العليا ، اشراك جميع العاملين في العمل من خلال تطبيق نظام تواصل داخلي فعال، دمج نظام إدارة الجودة في عمليات الجمعية، آراء المواطنين والأطراف المعنية حول النظام الإداري الحالي، تكليف فريق مختص بتطبيق معايير إدارة الجودة لضمان الحصول

على النتائج المرجوة، وضع خطة مفصلة، تحفيز العاملين من خلال الحوافز وبرامج التدريب، مشاركة المعلومات الخاصة بمعيار إدارة الجودة مع العاملين وحثهم على التدريب، مراجعة نظام إدارة الجودة المطبق بالجمعية بشكل منتظم للتأكد من استمرارية تحسن الأداء، ويتم تطبيق المواصفة بتحقيق كافة المتطلبات الواردة ضمن المواصفة، وبيان البنود التي لا تنطبق على المواصفة وأسباب عدم التطبيق (البلخي، وسمور، 2019، ص19).

أ. يساعد نظام إدارة الجودة في الوصول للجودة المناسبة، والتطوير وضمان الاستمرارية، وفعالية قياس الأداء التي يمكن أن ينتج عنها مستويات أعلى من الابتكار، وولاء الموظفين ورضاء العملاء، علاوة على الأداء المالي المتميز، وفعالية أكثر وتحسن في رضا العملاء، وزيادة الإنتاجية من خلال عمليات معتمدة وتكرارها، وازدياد المشاركة في سوق العمل من خلال التأكيد على استمرارية المنتج أو الخدمة، والبقاء على رأس قائمة الجمعيات الأهلية المتميزة (هوان، وقصاص، وطهراوي، 2019، ص159).

تكمّن فوائد الأيزو بقدرة الجمعية الأهلية على الوفاء باستمرار متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية التي تنطبق على المنتجات والخدمات التي تقدمها، وتيسير الفرص لتعزيز رضا العملاء، وكذلك التعامل مع الفرص ذات العلاقة بالجمعية وأهدافها، فضلاً عن القدرة على إبراز توافقها مع متطلبات نظام محدد لإدارة الجودة (العتيبي، 2017، ص21).

منذ تقديمها، تم قبول سلسلة نظام الجودة ISO 9000 على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم. ومن أهم مزايا تطبيق ISO9001:2015:

ب. تحسين الضوابط، والانضباط، والإجراءات، والتوثيق، والاتصال، والنشر، وإرضاء العملاء، وتحديد المشكلات وحلها بشكل أسرع، وزيادة الاتساق (أي تتم المهمة بالطريقة نفسها، ويتم مشاركة أفضل الممارسات مرة بعد مرة)، وزيادة الوعي بالجودة، على وجه الخصوص من الإدارات والأشخاص الذين اعتبروا تقليدياً أن "الجودة" ليست مصدر قلقهم الرئيسي.

- ج. تقليل الأخطاء وشكاوى العملاء والمنتجات والخدمات والتكاليف غير المطابقة والاحتفاظ بالعملاء.
- د. المساعدة في تحرير التجارة من خلال قواعد ولغة مشتركة.
- هـ. توضع مسؤولية قضايا الجودة في مكانها الصحيح، مع المورد وليس العميل.
- و. تقليل عدد عمليات مراجعة وتقييم العملاء وكذلك تقليل الوقت المستغرق، مما يؤدي إلى توفير الموارد اللازمة لمثل هذه الأنشطة.
- ز. تحديد الإجراءات والوثائق غير الفعالة والزائدة وغيرها من أشكال الهدر.
- ح. بيئة عمل أفضل.
- إن تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001) من قبل الجمعيات الأهلية يحقق لها العديد من الفوائد للجمعيات ذاتها، والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها، والعاملين فيها، ومن أهمها ما يلي (حافظ، وفرمان، 2016، ص107):
- 1- إن الجمعيات الأهلية المختلفة التي تحصل على شهادة الأيزو تكتسب ميزة تنافسية تميزها عن الجمعيات الأخرى وتساعد على دخول الأسواق الجديدة.
 - 2- ضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المتعلقة بجودة المنتجات والخدمات من خلال وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة مع متطلبات الزبائن.
 - 3- توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الإرشادي للإجراءات والمعطيات الإدارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل.
 - 4- تحسين صورة الجمعية، وزيادة الثقة بمنتجاتها وخدماتها المقدمة مما يؤدي حتماً إلى زيادة رضا الزبائن وتعزيزها، وتقليل الشكاوى المتعلقة بالجودة.
 - 5- إجراءات التحسين المستمر، فكلما عملت الجمعية بمبادئ إدارة الجودة، فإن هذه المبادئ تتطلب إجراء التحسينات المستمرة في كافة الأنشطة والعمليات.

- 6- تخفيض التكاليف وزيادة فعالية العمليات من خلال بناء نظام إدارة جودة يعمل وفق مواصفة دولية.
- 7- إحكام عملية توثيق برامج الجودة التي تعمل المنظمات على تطبيقها (Eoghan & Helena, 2013, p41).
- 8- كما تكمن أهمية الحصول على شهادة الأيزو 9001 في أنها وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة، وزيادة القدرة التنافسية للجمعية الأهلية عن طريق تحسين صورتها لدى المواطنين ومساعدتها على طرح منتجاتها في الأسواق ومواءمتها لمتطلبات سوق العمل، وكذلك المساعدة في رفع مستوى أداء الجمعية وتحقيق الكفاءة والكفاية المطلوبة وتقليل العيوب أو المرفوضات، الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الجمعية، وتحسين مستوى العلاقة مع العملاء، إضافة إلى تمكينها من القيام ذاتياً بعمل المراجعة والتقييم الذاتي (أرصد، 2018، ص20).

2-5-4. الصعوبات التي تواجه تطبيق المواصفة الدولية (ISO 9001):

يواجه تطبيق ISO 9001 في الجمعيات العديد من الصعوبات والتي تعود في معظمها إلى غياب دعم الإدارة العليا، ويمثل السبب الرئيسي لفشل العديد من برامج الأيزو، كما أن العديد منها باتت تنظر إلى شهادة الأيزو على أنها الهدف النهائي، وتهمل أهميتها على المدى الطويل في تطوير نظام توكيد الجودة وتحسينه باستمرار، إضافة إلى قيام بعض الجمعيات بتوثيق النشاطات والإجراءات القائمة دون فحصها لمعرفة جوانب القصور والخلل، الأمر الذي سوف يؤدي لحصولها على نظام ضعيف للجودة وليس بالمستوى المطلوب (Parso, et al, 2021).

وقد قدمت العديد من الدراسات بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق ISO 9001، ويرجع ظهور هذه المشكلات والصعوبات للأسباب التالية:

- 1- صعوبة تغيير ثقافة الجودة الشاملة وإقناع الجميع بفائدة وضرورة التغييرات، مما يتطلب جهداً كبيراً من الإدارة لأن ما هو مطلوب ليس التسجيل فقط، ولكن التطوير العام لثقافة الجودة في الجمعية.

2- إن تطوير نظام الجودة يتطلب جهداً كبيراً وعملاً جماعياً، خصوصاً في المرحلة الأولى للتطبيق حيث ستكون هنالك زيادة كبيرة في حجم العمل بالنسبة للجميع.

3- احتمالية ظهور مشكلات واختلافات بين الأشخاص الذين يحددون معايير العمل وأولئك الذين سينفذونها، فمن الصعب إلزام العاملين بمعايير لم يوافقوا عليها، أو يجدونها مرهقة أو غير ملائمة.

4- احتمالية الشعور بالإحباط عندما يتم إدراك العدد الضخم من المشاكل والأخطاء الموجودة في النظام الحالي.

5- احتمالية ظهور خلافات بين أفراد الجمعية خلال عملية البحث عن أسباب المشاكل والأشخاص المسؤولين عنها.

6- وجود نقص في مدقي الجودة الداخلية من ذوي الخبرة والتدريب الجيد وخصوصاً في الدول النامية، وتعتبر هذه من المشاكل الهامة نظراً لأهمية تدقيق الجودة الداخلي في حصول الجمعية على شهادة الأيزو.

7- احتمالية ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات وكثرة النماذج المستخدمة.

8- احتمالية ظهور وجود صعوبات في فهم وتفسير المقاييس الخاصة بالشهادة.

9- ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة وخصوصاً في الجمعيات الأهلية الصغيرة.

10- قد تحتاج عملية الحصول على الشهادة وما يسبقها من أعمال مختلفة لفترة زمنية طويلة.

من ناحية أخرى، تم الإبلاغ عن عدد من الصعوبات والمشاكل وأوجه القصور ومناقشتها. وتشمل

هذه المشكلات الآتي (Manders, 2015):

1. تقرير ما إذا كان ينبغي طلب التسجيل للجمعية بأكملها أم لوحدة / قسم / موقع / مبنى واحد فقط

أو حتى عملية محددة يتم تنفيذها في موقع واحد أو بعض الأنشطة المحددة.

2. قابلية تطبيق المعايير على مواقف معينة، وقطاعات معينة من الأعمال، وأنماط الإدارة.
3. تفسيرات الأقسام المختلفة للمعيار وفهم متطلباته.
4. المصطلحات المستخدمة.
5. عدم المرونة والقيود المفروضة على الإبداع.
6. عدم وجود صلة بالاحتياجات الحقيقية للجمعية.
7. الوقت والموارد اللازمة في إجراءات الكتابة وتدريب وإعادة تدريب الموظفين في متطلبات سلسلة ISO 9000 والتدقيق الداخلي للنظام.
8. البيروقراطية التي ينطوي عليها التوثيق والاعتماد وعدم الاعتراف المتبادل بالهيئات المعتمدة بين الدول.
9. التكلفة التي ينطوي عليها تحقيق تسجيل ISO 9001 ومن ثم الحفاظ عليه. هذا ينطبق، على وجه الخصوص، على الجمعيات الصغيرة. تشمل التكلفة عبء العمل الإضافي الذي يتكبده موظفو الجمعية في كتابة الإجراءات، والوقت المستغرق في ذلك، وزيادة الأعمال الورقية، وما إلى ذلك، ورسوم الاستشارات الإدارية (إذا تم الاستعانة بخبير استشاري للمساعدة في عملية التسجيل) وأتعاب هيئة إصدار الشهادات.
10. تعتبرها الجمعيات الصغيرة قابلة للتطبيق فقط على الجمعيات الكبيرة.
11. تعتبر تلك الجمعيات التي لديها مناهج ناضجة لإدارة الجودة الشاملة عديمة القيمة.
12. في بعض الحالات، ولا سيما حالات البيع / الخدمة، يُنظر إلى صرامة المعايير وقابليتها للتطبيق على أنها مقيدة وذات عوائق أمام تقديم خدمة مرنة ومتجاوبة لاحتياجات العملاء.
13. الافتقار إلى الدقة في التدقيق الداخلي والخارجي.

يواجه نظام إدارة الجودة الجديد صعوبات تحد وتوقع تطبيقه نذكر منها (Goetsch & Stanley, 2016, p177-178):

1. عدم قابلية تطبيق المعايير على مواقف معينة، وقطاعات معينة من الأعمال.
 2. هنالك تفسيرات مختلفة لأقسام المعيار، وبالتالي فهم مختلف لمتطلباته.
 3. غموض وحدائث المصطلحات المستخدمة.
 4. وجود قيود على الإبداع بسبب التقيد بالمتطلبات المفروضة.
 5. عدم وجود صلة بالاحتياجات الحقيقية للشركة، مما أدى إلى وجهة نظر مفادها أن البيروقراطية موجودة بشكل كبير.
 6. الزيادة في حجم الوقت والموارد اللازمة لإتمام إجراءات الكتابة والتدريب، بالإضافة إلى الوقت والتكلفة اللازمة لإعادة تدريب الموظفين على متطلبات سلسلة ISO 9001 والتدقيق الداخلي للنظام.
 7. البيروقراطية والمشاركة في التوثيق والاعتماد وعدم الاعتراف المتبادل بالهيئات الموثقة بين الدول.
 8. التكلفة المترتبة على تحقيق تسجيل ISO 9001 ثم الحفاظ عليه،
 9. هناك صعوبة تواجه الشركات الصغيرة أثناء تطبيق المعيار.
 10. في بعض الحالات ولا سيما في حالات المبيعات / الخدمة، يُنظر إلى صرامة المعايير وقابليتها للتطبيق على أنها حواجز تحول دون تقديم خدمة سريعة للعملاء.
- والمعايير المعدلة، مع توفيرها لتحسين الأداء، وزيادة التركيز على مشاركة الإدارة العليا بحيث تكون مناسبة لجميع أحجام المنظمات والجمعيات الأهلية، وزيادة التوافق وملاءمة المستخدم / العميل، ويجب أن يؤدي ذلك إلى تقليل هذه الأنواع من الصعوبة والنقد.

2-5-5. الأخطاء الشائعة في تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015:

لا يعد الأيزو 9001:2015 مشروعاً أو برنامجاً محدداً للوقت له نقطة بداية ونقطة نهاية، فهي عملية مستمرة لا تنتهي إلا إذا توقفت الأعمال عن الوجود. وإن تطبيق نظام إدارة الجودة في الجمعيات الأهلية لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة تؤدي إلى فشل تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001:2015 أو تبطئ من نجاحه أمراً مهماً لمساعدة الجمعيات الأهلية نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء، وبالتالي فشل النظام، وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية. وفيما يلي أهم الأخطاء الشائعة (علوان، 2005، ص595).

1. تعمل الجمعية الأهلية لتحقيق نتائج سريعة: يتطلب نظام إدارة الجودة الأيزو 9001 بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الذي يعتبر متطلباً للنجاح، وهو أن تقوم الإدارة العليا للجمعية الأهلية بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.
2. التقليد والمحاكاة لتجارب الجمعيات الأخرى: إن نجاح نظام إدارة الجودة في جمعيات أهلية ضمن البلدان المتقدمة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح فيج ميع البلدان، وخاصة العربية منها، فثمة توفر شروط ومتطلبات قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.
3. اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة المناخ الملائم: من خلال دراسات ميدانية سابقة لعدد من الجمعيات الأهلية التي فشلت في تطبيق نظام إدارة الجودة تأكد أنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من الجمعيات الأهلية العربية نجد أن أبعاد الثقافة التنظيمية غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة الجمعية لاستيعاب فلسفة الجودة فيها.

4. عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية: من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل نجاح عملية نظام إدارة الجودة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها الجمعية، لا سيما التكنولوجيا بالرغم من أهمية دورها في الجودة، إلا أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا، لأن العبرة ليس في امتلاك التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ نظام إدارة الجودة، فهذا المدخل يركز على دعائم ثلاثة متفاعلة متكاملة مع بعضها البعض، وهي: جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة البيئة.

5. عدم اتساق سلوكيات قادة الجمعية مع أقوالهم: إن التصريح بشيء والعمل بخبره يعبر تماماً عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله، عندئذ يفقد هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين، وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001.

6. إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع نظام إدارة الجودة الأيزو 9001: كما أشرنا سابقاً بأن هناك متطلبات لتنفيذ نظام إدارة الجودة، ومن بينها التخلي عن سياسة التعويض التقليدية ما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد ولس الجماعات وعدم الالتجاء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001.

7. الفشل في توفير معلومات عن الانجازات المحققة: تعتبر عملية القياس من الأمور المهمة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ نظام إدارة الجودة، وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر.

8. التصدي للمشكلات الكبيرة مع بداية التطبيق: لا يعتمد نظام إدارة الجودة على التغيرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت. فإن التغيرات المرحلية والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة الأيزو، وحيث أن الكثير من مشكلات الجمعيات الأهلية هي موجودة وليست وليدة الحاضر، ولكنها تمثل تراكمات لمشكلات عبر فترات زمنية طويلة، فإنه ليس من الإنصاف حلها آنياً وبشكل سريع، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

9. عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين: يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات نظام إدارة الجودة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد احتياجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن الجمعية الأهلية ومنتجاتها.

10. تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل: يتطلب نظام إدارة الجودة رؤياً مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه شركتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، لذلك لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشداً لها في المستقبل. لذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سنداً في تطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو 9001:2015.

مما سبق نستنتج، إن الدوافع الكامنة وراء تطبيق نظام إدارة الجودة في الجمعيات الأهلية يمكن تقسيمها إلى قسمين الأول: ويرتبط بتحسين العمليات وتحسين جودة الخدمات، وزيادة اتساق العمليات، وجعل العمليات أكثر كفاءة، وتحسين جودة المنتج وخفض التكاليف، أما الثاني: فيتضمن تحسين الأداء التسويقي، والطلب المتوقع المستقبلي، والحفاظ على التحسين المستمر، والمحافظة على الحصة السوقية، والرغبة في استخدام نظام إدارة الجودة 2015: ISO9001 كأداة ترويجية.

لوحظ في الفترة الأخيرة أنه قد كثرت الأحاديث حول سلسلة المواصفات القياسية الدولية الأيزو 9000 وأهميتها وبنيتها، ولكن عند القيام بعملية تطبيق هذه المواصفات يجب الانتباه إلى نقطة هامة هي أن التطبيق الصحيح لسلسلة المواصفات هذه يتطلب الإعداد الجيد المدروس الذي لا يتحقق إلا إذا كان لإدارة المنظمة دور رئيسي وفاعل في جميع مراحل التطبيق، وأن يكون جميع العاملين في المنظمة على دارية تامة بأن إدارتها تتابع بصدق واهتمام كلّ مراحل التطبيق. وهذا الدور يجب ألا ينتهي حيث تتحقق متطلبات الأيزو، وإنما يجب أن يستمر طوال حياة المنظمة.

يحتاج نظام إدارة الجودة إلى إعداد الوثائق ودمج جميع الأفراد في النظام، وهذا سيكون أفضل إذا استوعبوا الأمر وشعروا بالمشاركة فيه، وبتطبيق ذلك يمكن خلق منهج منفرد للمنظمة، وبذلك لا يكون هناك حاجة للاستعانة بنظام إدارة جودة لمنظمة ما أو مصدر آخر، فيجب أن يكون هناك منهج عملي حقيقي للمنظمة وليس فقط وسيلة لإبهار العملاء أو المراجعين الخارجيين. وإن الهدف من نظام إدارة الجودة هو تمكين المنظمة من إنتاج منتج أو تقديم خدمة بأعلى مستوى من الجودة يتوافق مع توقعات العملاء واحتياجاتهم.

الفصل الثالث: الدراسة العملية

3-1. أداء الاستقصاء

3-2. الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار t لعينة واحدة

3-3. التحليل العاملي الاستكشافي

3-3-1. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مبادئ الجودة في الأيزو

9001:2015

3-3-2. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (مؤشرات الأداء الرئيسية

في الجمعيات الأهلية)

3-3-3. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل

3-4. التحليل العاملي التوكيدي

3-4-1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015

3-4-2. التحليل العاملي التوكيدي

3-4-3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الجمعيات

3-5. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

3-6. الدور للمتغير المعدل وأبعاده في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو

2015-9007 وأداء الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق

3-7. اختبار الفرضيات

3-8. تحليل المسار

3-9. ترتيب الجمعيات وفق مبادئ الأيزو 9001-2015

تضمنت الدراسة العملية عرضاً عن تصميم أداة الاستقصاء وأجزاء الاستبيان ومحاوره وعباراته ومقياس التصميم، واختبار ثباته وصدقه، كما عرض هذا الفصل التوزيعات التكرارية لأفراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، فئات العمر، الخبرة العملية، طبيعة العلاقة مع المنظمة). والإحصاءات الوصفية واختبار ستودينيت لعينة واحدة one sample t _ test، واختبار الفرضيات.

3-1. أداة الاستقصاء:

اعتمد البحث على الاستبيان كأداة للاستقصاء، والمكون من ثلاثة أقسام حيث بين القسم الأول اسم البحث، والهدف منه، والإجابات على مقياس ليكرت الخماسي المصمم وفقه الاستبيان وترميزها إضافة إلى التأكيد على أن الإجابات تتسم بطابع السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. بينما تناول القسم الثاني المتغيرات الديموغرافية التالية: اسم الجمعية، الجنس، المؤهل العلمي، العمر، الخبرة العملية، طبيعة العلاقة مع الجمعية. وشمل القسم الثالث 106 عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي:

- محور مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 والموزع إلى محاور فرعية هي:
التركيز على المستفيدين (10 عبارات)، القيادة (12 عبارة)، الارتباط بالأفراد (11 عبارة)، مدخل العملية (7 عبارات)، التحسين المستمر (10 عبارات)، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق (7 عبارات)، إدارة العلاقات (6 عبارات).
- محور المتغير المعدل: ومكون من ثلاثة محاور فرعية هي: ثقافة الجودة (6 عبارات)، ثقافة العمل التطوعي (5 عبارات)، نوع الجمعية ونشاطها (4 عبارات).
- محور مؤشرات الأداء الرئيسية في الجمعيات الأهلية، وكل منهما موزع على خمسة محاور فرعية هي الرؤية والرسالة (4 عبارات)، أهداف الجمعية (5 عبارات)، المشاركة (3 عبارات)، الشراكة (3 عبارات)، التمكين (4 عبارات)، والشفافية والمساءلة (3 عبارات)، جودة الخدمة (6 عبارات). ورمزت إجابات مقياس ليكرت الخماسي كالتالي: موافق بشدة (5)، موافق (4)، حيادي (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1). كما صنفت الإجابات بناء على ثلاثة مستويات هي مرتفعة، متوسطة، منخفضة. وعليه فإن المجال من 1-2.5/ للمتوسط الحسابي يدل على موافقة منخفضة، والمجال من 2.51-3.5/ للمتوسط الحسابي يدل على موافقة متوسطة، والمجال من 3.51-5/ للمتوسط الحسابي يدل على موافقة مرتفعة.

حكم الاستبيان من قبل مجموعة من المختصين وأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد للتأكد من صدق المحتوى ووضعت عدة ملاحظات حول عباراته وتم تعديلها والأخذ بها ليصبح الاستبيان بصورته الحالية (ملحق (1)).

استخدم أسلوب الحصر الشامل ووزع الاستبيان على أعضاء الجمعيات الأهلية والقائمين على إدارتها، ويبين الجدول (8) الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة لاقتصارها على عدد محدود من الإجابات وورد أكثر من إجابة للعبارة في آن واحد والاستبيانات الصالحة للتحليل كما يأتي:

الجدول (8): الاستبيانات الموزعة والمستردة والمستبعدة والصالحة للتحليل

نسبة الاستبيانات الصالحة للتحليل %	عدد الاستبيانات				الجمعية
	الموزعة	المستردة	المستبعدة	الصالحة للتحليل	
75%	20	18	3	15	ندى
68%	25	21	4	17	الأمانة السورية للتنمية
90%	10	10	1	9	الوئام
100%	10	10	0	10	عقمها
90%	10	9	0	9	أثر
100%	10	10	0	10	رعاية المكفوفين
90%	30	29	2	27	الهلال الأحمر
69%	35	28	4	24	اتحاد الجمعيات
100%	15	15	0	15	التميز
82%	165	150	14	136	المجموع

المصدر: إعداد الباحث

ويتضح من الجدول أعلاه أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل هو 136 استبياناً بنسبة 82%، ويمثل الحجم التي سيتم إجراء الاختبارات الإحصائية عليها.

حسب معامل الثبات والصدق لكامل الاستبيان ومحاورة والنتائج موضحة بالجدول (9) الآتي:

الجدول (9): معامل ألفا كرونباخ والصدق

المتغير (المحور)	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التركيز على المستفيدين	0.901	0.949
القيادة	0.941	0.970
الارتباط بالأفراد	0.950	0.975
مدخل العملية	0.941	0.970
التحسين المستمر	0.952	0.976
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	0.938	0.969
إدارة العلاقات	0.931	0.965
ثقافة الجودة	0.949	0.974
ثقافة العمل التطوعي	0.898	0.948
نوع الجمعية ونشاطها	0.930	0.964
الرؤية والرسالة	0.928	0.963
أهداف الجمعية	0.936	0.967
المشاركة	0.911	0.954
الشراكات	0.917	0.958
التمكين	0.911	0.954
الشفافية والمساءلة	0.937	0.968
جودة الخدمة	0.943	0.971
مبادئ الجودة في الأيزو 9004-2015	0.984	0.992
مؤشرات الأداء الرئيسية في الجمعيات الأهلية	9710.	0.973

المتغير المعدل	0.946	850.9
كامل الاستبيان	0.989	0.994

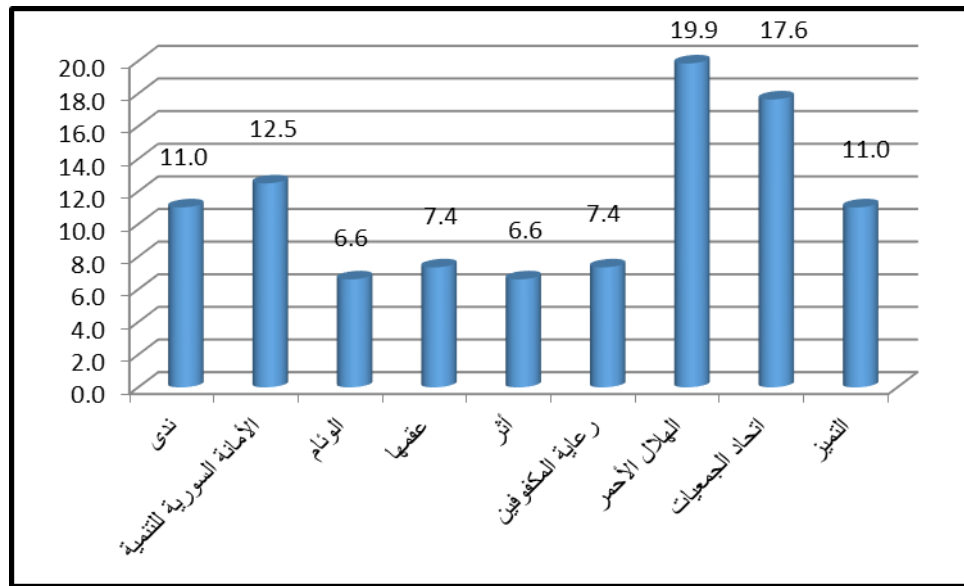
المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج Spss

يلاحظ من قيم معاملي الثبات والصدق للمتغيرات الواردة في الجدول أعلاه أنها موجبة وتتجاوز القيمة المقبولة /60% في العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وبالتالي محاور الاستبيان أعطت مؤشرات جيدة ومطمئنة يمكن الوثوق بها، واعتبارها قابلة للتحليل. ويمكن القول بأن الإجابات تتميز بالصدق والثبات.

التوزيعات التكرارية النسبية للأفراد المبحوثين حسب متغيراتهم الديموغرافية:

• حسب اسم الجمعية:

يبين الشكل (7) التوزيعات التكرارية النسبية للأفراد المبحوثين والمستجوبين حسب متغير اسم الجمعية التي ينتمون إليها كما يأتي:



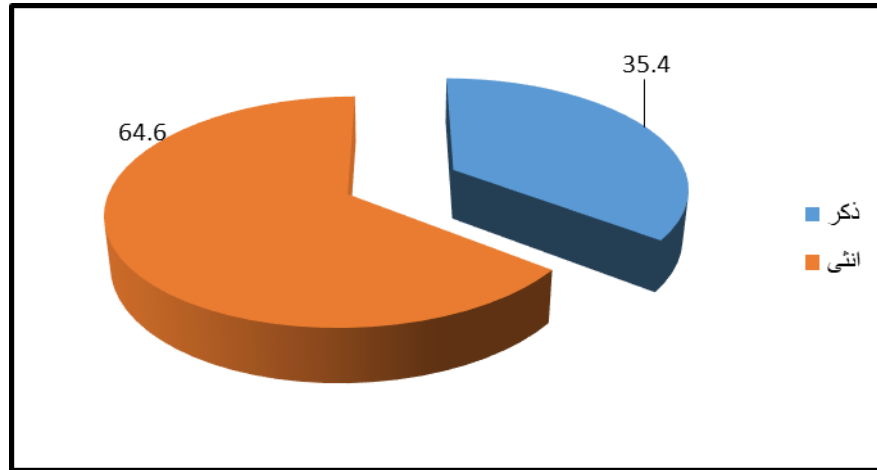
الشكل (7): التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب الجمعية التي ينتمون إليها

يظهر الشكل أعلاه أن غالبية الأفراد المستجوبين هم من جمعية الهلال الأحمر بنسبة 19.9% ويعزى ذلك إلى الانتشار الجغرافي لعمل هذه المنظمة وتنوع الخدمات التي تقدمها والمعروفة من قبل المرضى بشكل جيد. يليها جمعية اتحاد الجمعيات بنسبة 17.6% فالأمانة السورية للتنمية بنسبة 12.5% في حين تتساوى نسبة المبحوثين من جمعية ندى مع نسبة المبحوثين من جمعية التميز

وتبلغ 11%، وكذلك نسبتي المبحوثين من جمعيتي رعاية المكفوفين وعقمها وتبلغ 7.4% وأصغر نسبة كانت للمبحوثين من جمعيتي الوثام وأثر بنسبة 6.6%.

• حسب الجنس:

يبين الشكل (8) التوزيعات التكرارية النسبية للأفراد المبحوثين والمستجوبين حسب متغير الجنس كما يأتي:

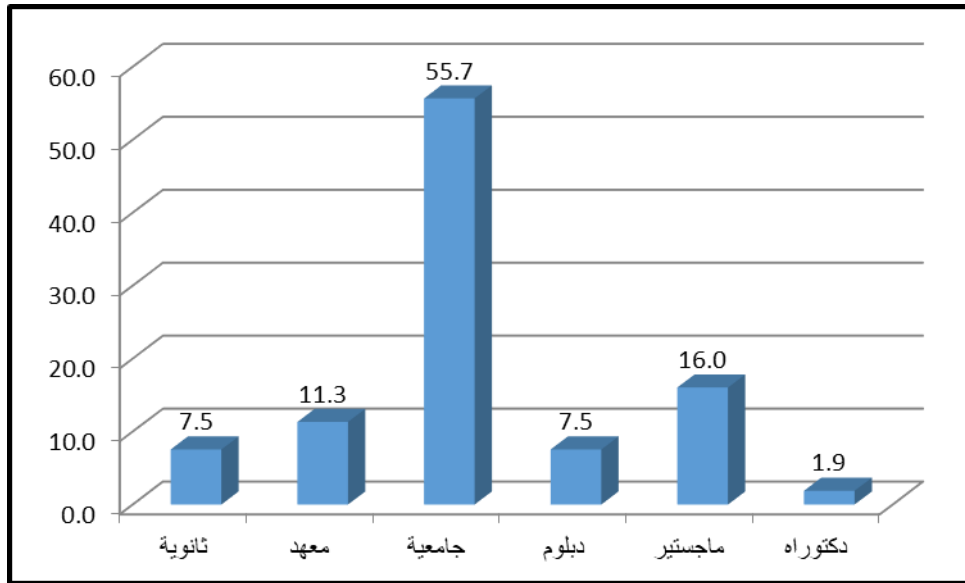


الشكل (8) التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب الجنس

يظهر الشكل أعلاه أن غالبية الأفراد المستجوبين هم من الإناث بنسبة 64.6% بينما تبلغ نسبة الأفراد الذكور 35.4% وهذا يعزى إلى أن غالبية العاملين في الجمعيات هم الإناث.

• حسب المؤهل العلمي:

يبين الشكل (9) التوزيعات التكرارية النسبية للأفراد المبحوثين والمستجوبين حسب متغير المؤهل العلمي كما يأتي:

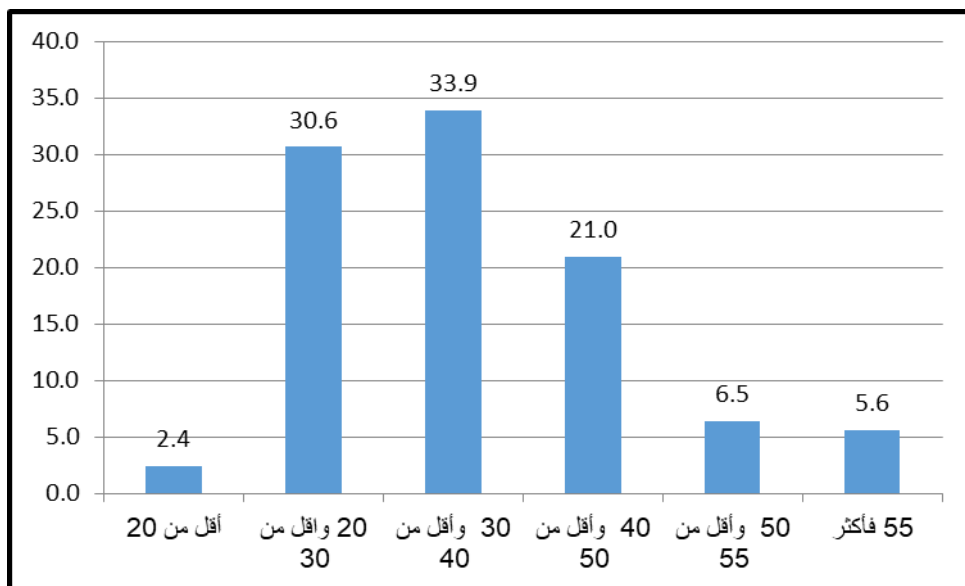


الشكل (9): التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب المؤهل العلمي

يظهر الشكل أعلاه أن غالبية الأفراد المستجوبين هم من حملة الإجازة الجامعية بنسبة 55.7% يليهم حملة شهادة الماجستير بنسبة 16%، يليهم من مؤهله العلمي معهد بنسبة 11.3% وتتساوى نسبة من مؤهله العلمي دبلوم مع نسبة من مؤهله العلمي ثانوية وتبلغ النسبة 7.5% وأدنى نسبة لحملة الدكتوراه 1.9%.

• حسب فئات العمر:

يبين الشكل (10) التوزيعات التكرارية النسبية للأفراد المبحوثين والمستجوبين حسب متغير العمر

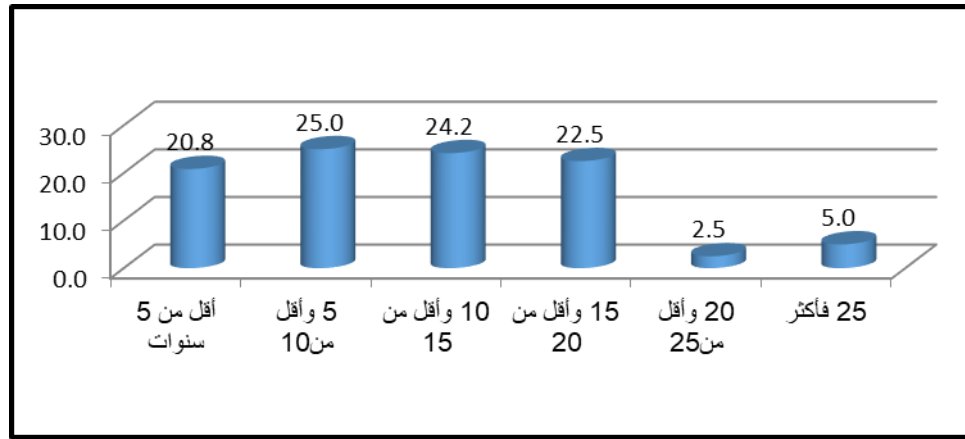


الشكل (10): التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب العمر

يظهر الشكل أعلاه أن غالبية الأفراد المستجوبين هم من الفئة العمرية 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 33.9% يليهم من أعمارهم تنتمي للفئة 20 وأقل من 30 سنة بنسبة 30.6%، يليهم من عمره ينتمي للفئة 40 وأقل من 50 سنة بنسبة 21% بينما تبلغ نسبة المستجوبين من الفئة العمرية 50 وأقل من 55 سنة 6.5% ومن أعمارهم 55 سنة فأكثر نسبتهم 5.6% وأدنى نسبة لمن أعمارهم أقل من 20 سنة بنسبة 2.4%.

- حسب متغير الخبرة العملية:

يبين الشكل (11) التوزيعات التكرارية النسبية للأفراد المبحوثين والمستجوبين حسب متغير الخبرة العملية.

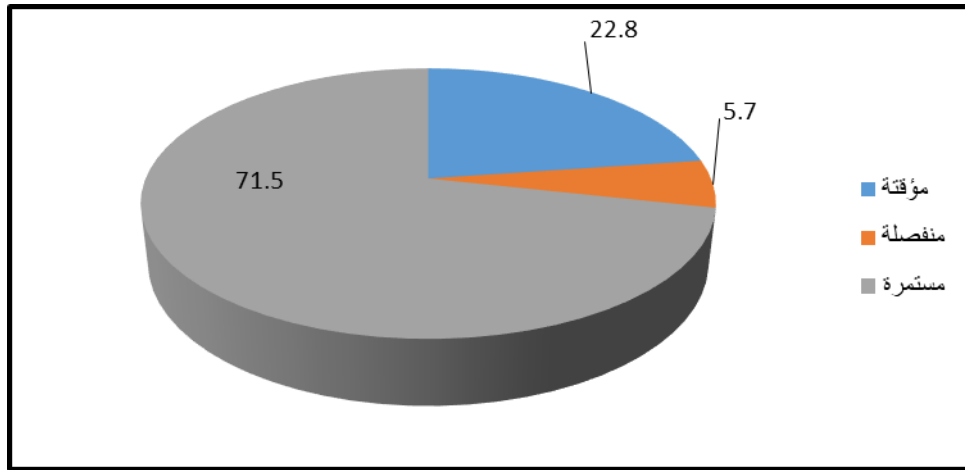


الشكل (11) التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب الخبرة العملية

يظهر الشكل أعلاه أن الخبرة العملية لغالبية الأفراد المستجوبين تقريباً متقاربة لفئات الخبرة العملية من 5- وأقل من 10 سنوات، من 10 سنوات وأقل من 15 سنة، ومن 15 وأقل من 20 سنة وينسب هي 25%، 24.2%، 22.5% على التوالي. وبلغت نسبة من خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات 20.8%، ونسبة من خبرتهم العملية 25 سنة فأكثر 5%، وأدنى نسبة كانت لمن خبرته العملية 20 وأقل من 25 سنة سنة هي 2.5%.

- حسب متغير طبيعة العلاقة مع الجمعية:

يبين الشكل (12) التوزيعات التكرارية النسبية للأفراد المبحوثين حسب متغير طبيعة العلاقة مع الجمعية.



الشكل (12) التوزيع التكراري النسبي للأفراد المستجوبين حسب طبيعة العلاقة مع الجمعية

يظهر الشكل أعلاه أن علاقة غالبية المستجوبين علاقتهم مع الجمعية علاقة دائمة باعتبارهم أعضاء وإداريين بنسبة 71.5%، وإن ما نسبته 22.8% من المستجوبين علاقتهم مع الجمعية علاقة مؤقتة، ونسبة 5.7% منهم علاقتهم مع الجمعية علاقة منفصلة.

2-3. الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار t لعينة واحدة:

يبين الجدول (10) الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور التركيز على المستخدمين ومتوسط المقياس البالغ $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ كما يلي:

الجدول (10) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور التركيز على المستفيدين

Test Value = 3							One-Sample Statistics		
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	النتيجة ع مقياس ليكرت			
Upper	Lower						Std. Deviation	Mean	العبرة
1.26	0.96	1.112	0.000	133	14.464	مرتفعة	0.89	4.11	تؤمن إدارة الجمعية أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين
1.29	0.99	1.14	0.000	135	15.265	مرتفعة	0.871	4.14	تركز إدارة الجمعية على تحقيق رضا المستفيدين من خلال تحقيق احتياجاتهم
1.07	0.72	0.896	0.000	134	10.316	مرتفعة	1.009	3.9	تقوم إدارة الجمعية بدراسة السوق للتعرف على

									احتياجات ورغبات المستفيدين المستمرة
1.17	0.84	1.007	0.000	134	12.119	مرتفعة	0.966	4.01	تقوم الجمعية بالاستعانة بشكاوى وتظلمات المستفيدين من أجل تطوير الخدمات المقدمة
1.33	1.04	1.184	0.000	135	15.851	مرتفعة	0.871	4.18	تحرص الجمعية على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد ممكن من المستفيدين
0.98	0.64	0.809	0.000	135	9.574	مرتفعة	0.985	3.81	تتصف الجمعية بسرعة تلبية رغبات وتوقعات مستفيديها

0.93	0.6	0.763	0.000	134	9.127	مرتفعة	0.971	3.76	تسعى الجمعية إلى رفع مستوى الالتزام تجاه مستفيديها من خلال سياسات تشجعهم على الولاء
1.11	0.78	0.949	0.000	135	11.421	مرتفعة	0.969	3.95	تقوم الجمعية بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا المستفيدين عنها
1.14	0.81	0.978	0.000	135	11.58	مرتفعة	0.985	3.98	يتم الاستماع إلى ما يحتاجه المستفيدين وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لديهم من قبل الجمعية

0.44						متوسطة			يتم الخروج عن القواعد والقوانين تماشياً لخدمة المستفيدين وتقديم كل ما هو جديد ومتوقع
	0.03	0.235	0.027	135	2.241		1.225	3.24	
1.12						مرتفعة			التركيز على المستخدمين
	0.85	0.985	0.000	135	14.746		0.779	3.99	

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات محور التركيز على المستخدمين جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة $3/3$ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت مرتفعة باستثناء العبارة التي تنص على أنه يتم الخروج عن القواعد والقوانين تماشياً لخدمة المستفيدين وتقديم كل ما هو جديد ومتوقع، حيث بلغت قيمة المتوسط 3.24 وتقابل الدرجة متوسطة على مقياس ليكرت.

وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطها وجاء هذا التشتت كبيراً عند غالبيتها. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فالفروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور التركيز على المستخدمين ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات التركيز على المستفيدين هي 3.99 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.779 يشير لتشتت متوسط في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الإجابات على متغير التركيز على المستخدمين ومتوسط المقياس دالة إحصائية. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ التركيز على المستفيدين كأحد مبادئ الأيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتجاوز المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات التي أجريت مع مسؤول الجودة في الأمانة السورية للتنمية أن التركيز على المستخدمين هو الغرض الأساسي للأمانة، وهذا ما أكدته كل من المسؤول الإعلامي في منظمة اتحاد الجمعيات، ومسؤولة سبل المعيشة في الهلال الأحمر السوري، وبعض الإداريين الذي تم إجراء المقابلات معهم في جمعية التميز وجمعية الندى. وهنا نلاحظ اتفاق جميع آراء الذين تم إجراء المقابلات معهم على أهمية التركيز على المستخدمين من ناحية تحقيق رضا المستخدمين من خلال تحقيق احتياجاتهم، ورفع مستوى الالتزام تجاه مستفيديها من خلال سياسات تشجعهم على الولاء، وأنه يتم الاستماع إلى ما يحتاجونه وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لديهم.

يبين الجدول (11) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور القيادة ومتوسط المقياس البالغ $3=5/(5+4+3+2+1)$ كما يلي:

الجدول (11) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور القيادة

Test Value = 3							One-Sample Statistics		
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	النتيجة على مقياس ليكرت			
Upper	Lower						Std. Deviation	Mean	
1.06	0.73	0.896	0.000	133	10.464	مرتفعة	0.991	3.9	المهمة الأساسية للجمعية هي السعي لتحقيق رضا المستفيدين على المدى الطويل
1.19	0.86	1.022	0.000	133	12.211	مرتفعة	0.969	4.02	تأخذ إدارة الجمعية على

									عانتها تطوير نظم إدارة الجودة لديها
1.12	0.8	0.962	0.000	132	11.799	مرتفعة	0.941	3.96	تعمل إدارة الجمعية على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها
1.18	0.85	1.015	0.000	132	12.489	مرتفعة	0.937	4.02	تعمل إدارة الجمعية على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة وتقييم التقدم في ذلك
1.29	0.96	1.12	0.000	132	13.435	مرتفعة	0.962	4.12	تأخذ إدارة الجمعية في اعتباراتها تحقيق أهداف مجموعة الملاك والممولين والمانحين للجمعية
1.14	0.82	0.978	0.000	134	12.059	مرتفعة	0.942	3.98	تتفاعل الإدارة مع المستفيدين من خلال الاستماع إلى آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم
1.35	1.05	1.20	0.000	134	15.559	مرتفعة	0.896	4.2	تسعى الإدارة من خلال نشاطاتها المتعددة إلى

تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني									
تستمتع الإدارة إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات وإدارة أنظمة الجودة الشاملة	3.92	1.061	مرتفعة	10.098	135	0.000	0.919	0.74	1.10
تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	3.76	1.11	مرتفعة	8.031	135	0.000	0.765	0.58	0.95
تهدف الإدارة للتغير إلى الأفضل وتسعى إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك	4.05	0.976	مرتفعة	12.562	135	0.000	1.051	0.89	1.22
تقدم الإدارة تفاصيل عن مراحل خطة التغيير التي تسعى إليها	3.68	1.066	مرتفعة	7.481	135	0.000	0.684	0.5	0.86
تقيم الإدارة مدى فاعلية وكفاءة التغيير في الجمعية من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة	3.75	1.02	مرتفعة	8.522	134	0.000	0.748	0.57	0.92
القيادة	4.01	0.784	مرتفعة	14.983	135	0.000	1.007	0.87	1.14

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات محور القيادة جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة $3/$ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطها وجاء هذا التشتت كبيراً عند غالبيتها. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستوديننت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور القيادة ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير القيادة هي 4.01 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وانحراف معياري 0.784 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الإجابات على متغير القيادة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ القيادة كأحد مبادئ الأيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتجاوز المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوئام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد القيادة من حيث أن المهمة الأساسية للجمعيات هي السعي لتحقيق رضا المستفيدين على المدى الطويل، وأن قيادة الجمعيات تأخذ على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة لديها، توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها، وتأخذ في اعتباراتها تحقيق أهداف مجموعة الملاك والممولين والمانحين لها، وأن القيادة تتفاعل مع المستفيدين من خلال الاستماع إلى آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم، وأنها تسعى من خلال نشاطاتها المتعددة إلى تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني، وتقديم المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل، وأنها تسعى للتغيير إلى الأفضل وتقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك، والتحقق من تطبيق مبادئ الجودة وتقييم التقدم في ذلك.

يبين الجدول (12) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستوديننت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور الارتباط بالأفراد ومتوسط المقياس البالغ $3=5/(5+4+3+2+1)$ كما يلي:

الجدول (12) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور الارتباط بالأفراد

Test Value = 3							One-Sample Statistics		
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	النتيجة على مقياس ليكرت			
Upper	Lower						Std. Deviation	Mean	
0.56	0.15	0.353	0.001	135	3.424	متوسطة	1.202	3.35	يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع سياسات واستراتيجيات الجمعية
1.04	0.71	0.875	0.000	135	10.209	مرتفعة	1	3.88	الموظفون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم
0.86	0.53	0.699	0.000	135	8.411	مرتفعة	0.969	3.7	التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً سهلاً ومعززاً لتحقيق الأهداف
0.88	0.5	0.691	0.000	135	7.335	مرتفعة	1.099	3.69	الموظفون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل كبير لحل

									مشاكل الجودة
0.85	0.45	0.654	0.000	135	6.454	مرتفعة	1.182	3.65	يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق
0.73	0.33	0.529	0.000	135	5.29	مرتفعة	1.167	3.53	يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح الجمعية، ويؤخذ باقتراحاتهم بشكل دائم
0.98	0.61	0.793	0.000	134	8.585	مرتفعة	1.073	3.79	الموظفون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمات المقدمة
0.85	0.44	0.647	0.000	135	6.183	مرتفعة	1.22	3.65	لدى الجمعية أقسام متخصصة بالجودة أو فرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها
0.96	0.59	0.778	0.000	134	8.34	مرتفعة	1.084	3.78	تمتلك الجمعية العديد من عوامل الاتصال والربط

الفعالة مع موظفيها									
وجود نظام أجور وحوافز يشجع الموظفين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة	3.67	1.158	مرتفعة	6.764	134	0.000	0.674	0.48	0.87
يتلقى الموظفون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل	3.76	1.083	مرتفعة	8.231	135	0.000	0.765	0.58	0.95
الارتباط بالأفراد	3.7	0.953	مرتفعة	8.547	135	0.000	0.699	0.54	0.86

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات محور الارتباط بالأفراد جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت، باستثناء العبارة التي تنص على اعتبار الموظف عميل داخلي يشارك في وضع سياسات واستراتيجيات الجمعية حيث بلغ متوسط الإجابات 3.35 ويقابل الدرجة متوسطة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً عند غالبيتها. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور الارتباط بالأفراد ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير الارتباط بالأفراد هي 3.7 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وانحراف معياري 0.953 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين.

وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير الارتباط بالأفراد ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ الارتباط بالأفراد كأحد مبادئ الأيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتنفوق المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات التي أجريت مع مسؤول الجودة في الأمانة السورية للتنمية أن الأمانة حريصة كل الحرص على الارتباط بالأفراد وأنها تشاركهم في وضع سياساتها واستراتيجياتها، وأن الموظفين منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل كبير لحل مشاكل الجودة، ويتم تدريبهم باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق، إلى جانب وجود نظام أجور وحوافز تشجع الموظفين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة فيها، وهناك العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع الموظفين، وأنهم يتلقون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل. وهذا ما أكدت عليه المقابلات أيضاً في كل من الهلال الأحمر، والتميز، وأثر، وعقمها ورعاية المكفوفين، واتحاد الجمعيات. أما بالنسبة لجمعية الندى فبالإضافة إلى ما ذكر أعلاه تم التأكيد على أن الموظفين لديهم قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم، ويتم التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً سهلاً ومعززاً لتحقيق الأهداف، يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح الجمعية، ويؤخذ باقتراحاتهم بشكل دائم، فهم مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمات المقدمة، وأن لدى الجمعية أقسام متخصصة بالجودة وفرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها.

وبيين الجدول (13) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور مدخل العملية ومتوسط المقياس البالغ $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ كما يلي:

الجدول (13) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستوديننت لعينة واحدة عند محور مدخل العملية

Test Value = 3									
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	النتيجة على مقياس ليكرت	One-Sample Statistics		
Upper	Lower						Std. Deviation	Mean	
0.98	0.64	0.809	0.000	135	9.574	مرتفعة	0.985	3.81	يتم دراسة العملية كنظام متماسك بدءاً من المدخلات وحتى المخرجات
1.05	0.74	0.897	0.000	135	11.259	مرتفعة	0.929	3.9	يتم تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتحقيقه
1.08	0.76	0.918	0.000	133	11.276	مرتفعة	0.942	3.92	يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعدها على التحسين

وفقاً للتغيرات التي قد تحدث									
لتعزيز مدخل العملية يتم تحديد السلطة والمسؤولية والمساءلة لكل موظف	3.87	0.999	مرتفعة	10.085	134	0.000	0.867	0.7	1.04
يتم وضع نظام لإدارة عمليات الجمعية وعلاقاته المتبادلة من أجل تحقيق أهداف الجمعية بفعالية وكفاءة	3.81	1.045	مرتفعة	9.058	134	0.000	0.815	0.64	0.99
يتم وضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات نظام إدارة	3.74	0.989	مرتفعة	8.759	135	0.000	0.743	0.57	0.91

الجودة									
تأخذ إدارة الجمعية بعين الاعتبار قدرات الجمعية وقيود الموارد قبل العمل	3.9	1.028	مرتفعة	10.18	135	0.000	0.897	0.72	1.07
مدخل العملية	3.9	0.842	مرتفعة	12.523	135	0.000	0.904	0.76	1.05

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات محور مدخل العملية جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً عند غالبيتها. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت^t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور مدخل العملية ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة وبدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة. كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير مدخل العملية هي 3.9 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.842 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير مدخل العملية ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ مدخل العملية كأحد مبادئ الأيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتفوق المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوثام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على مدخل العملية من حيث أنه يتم دراسة العملية كنظام متماسك بدءاً من المدخلات وحتى المخرجات، ويتم تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتحقيقه، والتعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد على التحسين وفقاً للتغيرات التي قد تحدث، وتعزيز مدخل العملية يتم تحديد السلطة والمسؤولية والمساءلة لكل موظف، وأنه يتم وضع نظام لإدارة عمليات الجمعية وعلاقاته المتبادلة من أجل تحقيق أهداف الجمعية بفعالية وكفاءة، والأخذ بعين الاعتبار قدرات الجمعية وقيود الموارد قبل العمل.

وأكدت المقابلات التي أجريت في جميع الجمعيات باستثناء جمعية الندى على أنه يتم وضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات نظام إدارة الجودة، ولكن لا يتم لأخذ بعين الاعتبار التفكير المبني بالمخاطر إلا في جمعية الندى كونها حاصلة على شهادة الأيزو 9001:2015.

يبين الجدول (14) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور التحسين المستمر ومتوسط المقياس البالغ $(1+2+3+4+5)/5=3$ كما يلي:

الجدول (14) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور التحسين المستمر

		Test Value = 3							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	النتيجة على مقياس ليكرت	One-Sample Statistics		
Upper	Lower						Std. Deviation	Mean	
1.28	0.97	1.125	0.000	135	14.1	مرتفعة	0.93	4.13	تسعى الجمعية إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة
1.23	0.89	1.059	0.000	135	12.51	مرتفعة	0.987	4.06	تتظر الإدارة إلى التحسين المستمر على أنه جزءاً لا يتجزأ من متطلبات الجودة

1.04	0.67	0.853	0.000	135	8.996	مرتفعة	1.106	3.85	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير
1.04	0.72	0.881	0.000	133	10.728	مرتفعة	0.95	3.88	تحرص الجمعية باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات
1.12	0.79	0.955	0.000	133	11.558	مرتفعة	0.957	3.96	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابقتها لاحتياجات وتوقعات المستفيدين

المستقبلية									
يتم التواصل بين مختلف أقسام الجمعية عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة وخدمة جديدة	3.84	0.96	مرتفعة	10.115	132	0.000	0.842	0.68	1.01
يتم إخبار كافة الأقسام باحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها	3.77	0.934	مرتفعة	9.559	132	0.000	0.774	0.61	0.93
يتم تحليل العلاقة الحالية مع المستفيدين ويتم الاستعانة بالنتائج لتطوير الخدمات	3.8	0.956	مرتفعة	9.669	133	0.000	0.799	0.64	0.96

المقدمة									
توفر الجمعية دليلاً للجودة يتضمن تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها	3.77	1.051	مرتفعة	8.416	132	0.000	0.767	0.59	0.95
يتم تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة	3.69	1.028	مرتفعة	7.818	133	0.000	0.694	0.52	0.87
التحسين المستمر	3.93	0.854	مرتفعة	12.755	135	0.000	0.934	0.79	1.08

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات محور التحسين المستمر جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً عند غالبيتها. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستودينيت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فالفروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات

المستجوبين على عبارات محور التحسين المستمر ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير التحسين المستمر هي 3.93 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.854 يشير لتشنت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير التحسين المستمر ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ التحسين المستمر كأحد مبادئ الأيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتنفوق المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، اللثام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد التحسين المستمر من حيث أن الجمعيات تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة، وأنه يُنظر إلى التحسين المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة، تحرص إدارات الجمعيات المدروسة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات، وأنه يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابلتها لاحتياجات وتوقعات المستفيدين المستقبلية، وأنه يتم التواصل بين مختلف أقسام الجمعية عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة وخدمة جديدة، وأنه يتم تحليل العلاقة الحالية مع المستفيدين ويتم الاستعانة بالنتائج لتطوير الخدمات المقدمة. ولكن جميع الجمعيات المدروسة لا توفر دليلاً للجودة يتضمن تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها.

يبين الجدول (15) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور اتخاذ القرارات بناء على الحقائق ومتوسط المقياس البالغ $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ كما يلي:

الجدول (15) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستودينت لعينة واحدة عند محور اتخاذ القرارات بناء الحقائق

		Test Value = 3							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	النتيجة على مقياس ليكرت	One-Sample Statistics		
Upper	Lower						Std. Deviation	Mean	
1.05	0.74	0.897	0.000	135	11.666	مرتفعة	0.897	3.90	يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لإثبات أداء الجمعية
0.96	0.62	0.793	0.000	134	9.272	مرتفعة	0.993	3.79	يتم إتاحة جميع البيانات اللازمة للموظفين المعنيين في الجمعية
1.13	0.84	0.985	0.000	135	13.093	مرتفعة	0.878	3.99	يتم توفير كافة البيانات والوثائق اللازمة للعمل

وتحسين الأنظمة وتحسينها									
التأكد من أن البيانات والمعلومات المتوفرة في عن أداء الجمعية دقيقة وموثوقة وآمنة بما فيه الكفاية	4.16	0.857	مرتفعة	15.767	134	0.000	1.163	1.02	1.31
يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام الأساليب المناسبة	4.03	0.894	مرتفعة	13.429	135	0.000	1.029	0.88	1.18
يتم التأكد من أن الموظفين مؤهلين لتحليل وتقييم البيانات حسب الحاجة	3.87	1.129	مرتفعة	8.994	134	0.000	0.874	0.68	1.07
يتم اتخاذ القرارات والإجراءات على أساس الأدلة	3.92	1.000	مرتفعة	10.668	134	0.000	0.919	0.75	1.09

والموازنة مع الخبرة والحدس									
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	3.94	0.850	مرتفعة	12.913	135	0.000	0.941	0.80	1.09

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات محور اتخاذ القرارات بناء على الحقائق جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً عند غالبيتها. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستوديننت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور اتخاذ القرارات بناء على الحقائق ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير اتخاذ القرارات بناء على الحقائق هي 3.94 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.850 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير اتخاذ القرارات بناء على الحقائق ومتوسط المقياس دالة إحصائية. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق كأحد مبادئ الأيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتجاوز المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات عدم توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة على بُعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. وقد ضمت المجموعة الأولى (الندى، الأمانة السورية، اللوام، الهلال الأحمر، التميز) من حيث أنه يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لإثبات الأداء، وأنه يتم إتاحة جميع البيانات اللازمة للموظفين المعنيين في الجمعية، وتوفير كافة البيانات والوثائق اللازمة للعمل وتحسين الأنظمة وتحسينها، والتأكد من أن البيانات والمعلومات المتوفرة في عن أداء الجمعية دقيقة وموثوقة وآمنة بما فيه الكفاية، وأنه يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام

الأساليب المناسبة. في حين اختلفت المجموعة الثانية مع ذلك والتي ضمت (عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، اتحاد الجمعيات).

يبين الجدول (16) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور إدارة العلاقات ومتوسط المقياس البالغ $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ كما يلي:

الجدول (16) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور إدارة العلاقات

		Test Value = 3							
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	One-Sample Statistics			
Upper	Lower					النتيجة على مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	العبارة
1.04	0.73	0.889	0.000	134	11.331	مرتفعة	0.912	3.89	يتم تكوين فهم مشترك للأهداف والقيم بين كافة الأطراف المعنية
1.02	0.71	0.867	0.000	134	11.034	مرتفعة	0.913	3.87	العمل على تحديد وترتيب أولويات علاقات الأطراف المهمة
1.04	0.76	0.896	0.000	134	12.669	مرتفعة	0.822	3.9	إقامة علاقات توازن بين المكاسب

									قصيرة الأجل والاعتبارات طويلة الأجل
1.07	0.77	0.917	0.000	132	12.272	مرتفعة	0.862	3.92	جمع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة
1.05	0.74	0.894	0.000	131	11.182	مرتفعة	0.918	3.89	إقامة أنشطة تطوير وتحسين تعاونية مع مقدمي الخدمات والشركاء والأطراف المهتمة الأخرى
1.13	0.8	0.962	0.000	132	11.507	مرتفعة	0.965	3.96	يتم تشجيع التحسينات والإنجازات من قبل مقدمي الخدمات والشركاء
1.12	0.87	0.993	0.000	135	15.743	مرتفعة	0.735	3.99	إدارة العلاقات

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات محور إدارة العلاقات جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً عند غالبيتها. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستوديننت[†] هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات

المستجوبين على عبارات محور إدارة العلاقات ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة. كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير إدارة العلاقات هي 3.99 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.735 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير إدارة العلاقات ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ إدارة العلاقات كأحد مبادئ الأيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتنفوق المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوثام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد إدارة العلاقات من حيث تكوين فهم مشترك للأهداف والقيم بين كافة الأطراف المعنية، والعمل على تحديد وترتيب أولويات علاقات الأطراف المهمة، وإقامة علاقات توازن بين المكاسب قصيرة الأجل والاعتبارات طويلة الأجل، وجمع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة، وإقامة أنشطة تطوير وتحسين تعاونية مع مقدمي الخدمات والشركاء والأطراف المهمة الأخرى، وأنه يتم تشجيع التحسينات والإنجازات من قبل مقدمي الخدمات والشركاء.

يبين الجدول (17) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور ثقافة الجودة ومتوسط المقياس البالغ $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ كما يلي:

الجدول (17) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور ثقافة الجودة

Test Value = 3									
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	One-Sample Statistics			
Upper	Lower					النتيجة على مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	
1.13	0.79	0.963	0	133	11.152	مرتفعة	0.999	3.96	تعد ثقافة الجودة نظاماً للقيم التنظيمية تنتج بيئة مواتية للجودة في الجمعية
1.09	0.75	0.918	0	133	10.504	مرتفعة	1.012	3.92	يعتمد تطبيق مبادئ إدارة الجودة على نشر ثقافة الجودة الصحيحة في الجمعية
1.12	0.79	0.956	0	135	11.2	مرتفعة	0.995	3.96	تعزز ثقافة الجودة المشاركة عن طريق العمل بروح الفريق

1.08	0.76	0.919	0	135	11.459	مرتفعة	0.935	3.92	تساعد ثقافة الجودة في نشر ثقافة التغيير التي تتناسب مع الجودة في الجمعية
1.20	0.89	1.044	0	134	13.172	مرتفعة	0.921	4.04	يساعد نشر ثقافة الجودة في خلق مناخ تنظيمي سليم في الجمعية
1.25	0.94	1.098	0	132	14.014	مرتفعة	0.903	4.1	ثقافة الجودة هي منظومة القيم والمبادئ المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل
1.22	0.93	1.074	0	135	14.455	مرتفعة	0.866	4.07	ثقافة الجودة

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات ثقافة الجودة جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً عند غالبيتها. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور ثقافة الجودة ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير ثقافة الجودة هي 4.07 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وانحراف معياري 0.866 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين.

وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير ثقافة الجودة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير ثقافة الجودة هو بدرجة مرتفعة وتجاوز المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوئام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد ثقافة الجودة من حيث أن ثقافة الجودة تعد نظاماً للقيم التنظيمية تنتج بيئة مواتية للجودة في الجمعية، وأن تطبيق مبادئ إدارة الجودة يعتمد على نشر ثقافة الجودة الصحيحة في الجمعية، وأنها تعزز المشاركة عن طريق العمل بروح الفريق، وتساعد في التغيير الذي يتناسب مع الجودة في الجمعية، خلق مناخ تنظيمي سليم في الجمعية، وأخيراً أن ثقافة الجودة هي منظومة القيم والمبادئ المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل.

يبين الجدول (18) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور ثقافة العمل التطوعي ومتوسط المقياس البالغ $3=5/(5+4+3+2+1)$ كما يلي:

الجدول (18) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور ثقافة العمل التطوعي

Test Value = 3									
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	One-Sample Statistics			
Upper	Lower					النتيجة على مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	
1.22	0.92	1.074	0	134	14.081	مرتفعة	0.886	4.07	تعد ثقافة التطوع جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الثقافة

بالمعنى العام									
يساهم انتشار ثقافة التطوع في أي مجتمع في تحريكه ودفعه نحو المزيد من الإنجاز والإنتاج في مجالات العمل التطوعي	4.21	0.811	مرتفعة	17.444	135	0	1.213	1.08	1.35
من الضروري صياغة خطاب ثقافة التطوع بأسلوب جديد قادر على التأثير في الأجيال المعاصرة	4.15	0.812	مرتفعة	16.47	135	0	1.147	1.01	1.28
تبذل إدارة الجمعية الجهد المناسب من أجل الحفاظ على القوى البشرية المتطوعة لديها	3.97	0.992	مرتفعة	11.365	134	0	0.97	0.8	1.14
يتم استقطاب عناصر جديدة للأعمال التطوعية لبعث روح جديدة فيها، وإنتاج الأفكار الجديدة والبرامج الجديدة	4.04	0.988	مرتفعة	12.195	134	0	1.037	0.87	1.21
ثقافة العمل التطوعي	4.09	0.774	مرتفعة	16.39	135	0	1.088	0.96	1.22

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات ثقافة العمل التطوعي جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا

التشتت كبيراً عند غالبيتها. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور ثقافة العمل التطوعي ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير ثقافة العمل التطوعي هي 4.09 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.774 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير ثقافة العمل التطوعي ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير ثقافة العمل التطوعي هو بدرجة مرتفعة وتكون المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، اللوام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد ثقافة العمل التطوعي من حيث أن ثقافة التطوع تعد جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الثقافة بالمعنى العام، وأن انتشارها يساهم في أي مجتمع في تحريكه ودفعه نحو المزيد من الإنجاز والإنتاج في مجالات العمل التطوعي، وأنه من الضروري صياغة خطاب ثقافة التطوع بأسلوب جديد قادر على التأثير في الأجيال المعاصرة، وأن تبذل إدارة الجمعية الجهد المناسب من أجل الحفاظ على القوى البشرية المتطوعة لديها، كما يتم استقطاب عناصر جديدة للأعمال التطوعية لبعث روح جديدة فيها، وإنتاج الأفكار الجديدة والبرامج الجديدة

يبين الجدول (19) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور نوع الجمعية ونشاطها ومتوسط المقياس البالغ $3=5/(5+4+3+2+1)$ كما يلي:

الجدول (19) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستوديمنت لعينة واحدة عند محور نوع الجمعية ونشاطها

Test Value = 3									
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	One-Sample Statistics			
Upper	Lower					النتيجة على مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	
1.09	0.79	0.941	0	135	12.414	مرتفعة	0.884	3.94	تلعب القرارات الاستراتيجية الدور المهم في تمييز أنشطة الجمعيات الأهلية
1.04	0.72	0.882	0	135	10.909	مرتفعة	0.943	3.88	تلعب جهود الإغاثة دوراً مهماً في تحديد نوع الجمعية ونشاطها
1.08	0.78	0.934	0	135	12.383	مرتفعة	0.879	3.93	يتم تحديد نوع الجمعية ونشاطها وفقاً لتصميم كيفية الاستفادة منها
1.02	0.69	0.858	0	133	10.276	مرتفعة	0.967	3.86	يتم تحديد نوع الجمعية ونشاطها من خلال التركيز على ما تفعله الجمعية الأهلية
1.12	0.85	0.985	0	135	14.075	مرتفعة	0.816	3.99	نوع الجمعية ونشاطها

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات نوع الجمعية ونشاطها جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً عند غالبيتها. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستوديمنت t هي

أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور نوع الجمعية ونشاطها ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير نوع الجمعية ونشاطها هي 3.99 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.819 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير نوع الجمعية ونشاطها ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير نوع الجمعية ونشاطها هو بدرجة مرتفعة وتجاوز المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات عدم توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة على بُعد نوع الجمعية ونشاطها، من حيث أن القرارات الاستراتيجية تلعب الدور المهم في تمييز أنشطة الجمعيات الأهلية، وأن جهود الإغاثة تلعب دوراً مهماً في تحديد نوع الجمعية ونشاطها، وأنه يتم تحديد نوع الجمعية ونشاطها وفقاً لتصميم كيفية الاستفادة منها، ومن خلال التركيز على ما تفعله الجمعية الأهلية.

يبين الجدول (20) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور الرؤية والرسالة ومتوسط المقياس البالغ $3=5/(5+4+3+2+1)$ كما يلي:

الجدول (20) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور الرؤية والرسالة

	Test Value = 3								
	95% Confidence Interval of the Difference	Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t		One-Sample Statistics		
Upper	Lower					النتيجة على مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	
1.05	0.73	0.89	0.000	135	10.944	مرتفعة	0.948	3.89	تقوم الجمعية بوضع الخطط الاستراتيجية بحيث يكن المعيار الرئيسي هو الجودة
1.16	0.84	1	0.000	135	12.268	مرتفعة	0.951	4	تهتم السياسات والخطط الاستراتيجية باحتياجات المستفيدين وأهداف الممولين
1.12	0.8	0.963	0.000	135	11.974	مرتفعة	0.938	3.96	يتم تجميع معلومات تفصيلية، ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع استراتيجية وسياسات الجمعية

1.19	0.9	1.044	0.000	134	14.357	مرتفعة	0.845	4.04	يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية بشكل منتظم
1.23	0.95	1.088	0.000	135	15.462	مرتفعة	0.821	4.09	الرؤية والرسالة

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات الرؤية والرسالة جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً نوعاً ما عند جميع العبارات. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيوديننت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور الرؤية والرسالة ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة. كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير الرؤية والرسالة هي 4.09 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.821 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير الرؤية والرسالة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير الرؤية والرسالة هو بدرجة مرتفعة وتفوق المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوئام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد الرؤية والرسالة من حيث أن الجمعية تقوم بوضع الخطط الاستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي هو الجودة، وأن تهتم السياسات والخطط الاستراتيجية باحتياجات المستفيدين وأهداف الممولين، وأنه يتم تجميع معلومات تفصيلية، ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع استراتيجية وسياسات الجمعية، وأخيراً يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية بشكل منتظم.

يبين الجدول (21) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيوديننت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط

إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور أهداف الجمعية ومتوسط المقياس البالغ
 $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ كما يلي:

الجدول (21) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور أهداف الجمعية

Test Value = 3									
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	النتيجة على مقياس ليكرت	One-Sample Statistics		
Upper	Lower						Std. Deviation	Mean	
1.29	0.96	1.125	0	135	13.641	مرتفعة	0.962	4.13	توضع أهداف الجمعية في ضوء رؤيتها ورسالتها
1.24	0.93	1.088	0	135	13.875	مرتفعة	0.915	4.09	أهداف الجمعية هي النتائج المرغوب فيها والمرتبطة كل منها بنطاق زمني معين
1.16	0.85	1.007	0	135	12.841	مرتفعة	0.915	4.01	تحدد أهداف الجمعية النجاح الذي تهدف إلى تحقيقه

1.22	0.94	1.081	0	135	15.26	مرتفعة	0.826	4.08	تحدد أهداف الجمعية في ضوء نوعها وحجمها وطبيعتها ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تتشده
1.13	0.82	0.978	0	135	12.36	مرتفعة	0.923	3.98	تعد عملية تحديد الأهداف مستمرة لا تتم لمرة واحدة فقط
1.20	0.93	1.066	0	135	15.725	مرتفعة	0.791	4.07	أهداف الجمعية

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات متغير أهداف الجمعية جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً نوعاً ما عند جميع العبارات. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور أهداف الجمعية ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط إجابات حول متغير أهداف الجمعية هي 4.07 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.791 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن

الفروقات بين متوسط الاجابات على متغيرأهداف الجمعية ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير أهداف الجمعية هو بدرجة مرتفعة وتجاوز المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوئام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد أهداف الجمعية من حيث أنه توضع أهداف الجمعية في ضوء رؤيتها ورسالتها، وأنه يتم النظر إلى أهداف الجمعية على أنها النتائج المرغوب فيها والمرتبطة كل منها بنطاق زمني معين، وتحدد أهداف الجمعية النجاح الذي تهدف إلى تحقيقه، ويتم تحديده في ضوء نوعها وحجمها وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنشده، وتعد عملية تحديد الأهداف مستمرة لا تتم لمرة واحدة فقط.

يبين الجدول (22) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور المشاركة ومتوسط المقياس البالغ $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ كما يلي:

الجدول (22) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور المشاركة

Test Value = 3								
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	One-Sample Statistics		
Upper	Lower					Std. Deviation	Mean	النتيجة على مقياس ليكرت
1.00	0.65	0.824	0	135	9.372	1.025	3.82	يتم استخدام الموارد الشخصية من

أجل المشاركة في عمل جماعي									
تعني المشاركة تحريك همم وطاقات المواطنين ن في المجتمع المحلي للإسهام في مواجهة تحديات التنمية البشرية	4.01	0.861	مرتفعة	13.75 1	13 5	0	1.015	0.87	1.16
تدل المشاركة على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع المدني لحفز الطاقات وتعبئة العمل التطوعي	4.07	0.878	مرتفعة	14.21 6	13 4	0	1.074	0.92	1.22
المشاركة	3.99	0.843	مرتفعة	13.62 8	13 5	0	0.985	0.84	1.13

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات المشاركة جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة $3/3$ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً نوعاً ما عند جميع العبارات. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور المشاركة ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول متغير المشاركة هي 3.99 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وانحراف معياري 0.843 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الإجابات على متغير المشاركة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير المشاركة هو بدرجة مرتفعة وتجاوز المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوثام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد المشاركة من حيث أنه يتم استخدام الموارد الشخصية من أجل المشاركة في عمل جماعي، وأنها تعني تحريك همم وطاقات المواطنين في المجتمع المحلي للإسهام في مواجهة تحديات التنمية البشرية، كما أنها تدل المشاركة على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع المدني لحفز الطاقات وتعبئة العمل التطوعي.

يبين الجدول (23) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور الشراكات ومتوسط المقياس البالغ $3=5/(5+4+3+2+1)$ كما يلي:

الجدول (23) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور الشراكات

Test Value = 3									
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	النتيجة على مقياس ليكرت	One-Sample Statistics		
Upper	Lower						Std. Deviation	Mean	
1.11	0.83	0.971	0	135	13.293	مرتفعة	0.852	3.97	تدل الشراكات على آليات التعاون والتنسيق بين عدد من الأطراف
1.11	0.82	0.963	0	133	13.062	مرتفعة	0.853	3.96	يتطلب تكوين الشراكة وإدارتها والحفاظ عليها الكثير من الوقت والجهد
1.35	1.04	1.194	0	133	15.133	مرتفعة	0.913	4.19	تعتمد الشراكة في المقام الأول على إقامة علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة

بين جميع أطراف الشراكة									
الشراكات	4.04	0.793	مرتفعة	15.254	135	0	1.037	0.9	1.17

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات الشراكات جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة $3/$ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً نوعاً ما عند جميع العبارات. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فالفروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور الشراكات ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول متغير الشراكات هي 4.04 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.793 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الإجابات على متغير الشراكات ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير الشراكات هو بدرجة مرتفعة وتُفوق المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوئام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد الشراكات من حيث أنها تدل على آليات التعاون والتنسيق بين عدد من الأطراف، وأن تكوينها وإدارتها والحفاظ عليها الكثير من الوقت والجهد، وأنها تعتمد في المقام الأول على إقامة علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع أطراف الشراكة.

يبين الجدول (24) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور التمكين ومتوسط المقياس البالغ $3=5/(5+4+3+2+1)$ كما يلي:

الجدول (24) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور التمكين

Test Value = 3									
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	One-Sample Statistics			
Upper	Lower					النتيجة على مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	
1.15	0.85	1	0.000	135	13.55	مرتفعة	0.861	4	يساعد التمكين الأفراد من تنظيم التغيير والتأثير فيه على أساس وصولهم إلى المعرفة والعمليات المالية والاجتماعية
0.97	0.67	0.821	0.000	133	10.659	مرتفعة	0.891	3.82	يساعد التمكين على توسيع أصول وقدرات الفقراء للمشاركة في المؤسسات التي تؤثر على حياتهم
0.93	0.61	0.769	0.000	133	9.453	مرتفعة	0.941	3.77	يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف كونه حالة ذهنية وسياق إدراكي
1.16	0.86	1.007	0.000	133	13.126	مرتفعة	0.888	4.01	لتعزيز التمكين لا بد أن تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك الفرد من قدرات

معرفة تساعده في اتخاذ قراراته									
التمكن	4	0.816	مرتفعة	14.283	135	0.000	1	0.86	1.14

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات متغير التمكن جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة $3/$ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً نوعاً ما عند جميع العبارات. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيودينت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور التمكن ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة. كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول متغير التمكن هي 4 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وانحراف معياري 0.816 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الإجابات على متغير التمكن ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير التمكن هو بدرجة مرتفعة وتجاوز المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوئام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد التمكن من حيث أنه يساعد الأفراد من تنظيم التغيير والتأثير فيه على أساس وصولهم إلى المعرفة والعمليات المالية والاجتماعية، وفي توسيع أصول وقدرات الفقراء للمشاركة في المؤسسات التي تؤثر على حياتهم، ويتمثل في إطلاق حرية الموظف كونه حالة ذهنية وسياق إدراكي وأنه لتعزيزه لا بد أن تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك الفرد من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته.

يبين الجدول (25) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور الشفافية والمساءلة ومتوسط المقياس البالغ $3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1)$ كما يلي:

الجدول (25) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور الشفافية والمساءلة

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t		One-Sample Statistics		
Upper	Lower					النتيجة على مقياس ليكرت	Std. Deviation	Mean	
1.18	0.86	1.022	0.000	135	12.593	مرتفعة	0.946	4.02	تعزز الشفافية والمساءلة علاقة مؤسسات المجتمع المدني بمرجعياتها الجماهيرية
1.20	0.89	1.044	0.000	134	13.41	مرتفعة	0.905	4.04	تتعلق الشفافية بتوفير المعلومات وليس التبرير لها
1.22	0.91	1.067	0.000	134	13.779	مرتفعة	0.899	4.07	تسعى الجمعية إلى بلورة رؤية واضحة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل مؤسسات

المجتمع المدني المختلفة									
الشفافية والمساءلة	4.05	0.855	مرتفعة	14.345	135	0.000	1.051	0.91	1.20

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات متغير الشفافية والمساءلة جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة 3/ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً نوعاً ما عند جميع العبارات. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستودينت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فالفروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور الشفافية والمساءلة ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول متغير الشفافية والمساءلة هي 4.05 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.855 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الإجابات على متغير الشفافية والمساءلة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير الشفافية والمساءلة هو بدرجة مرتفعة وتنفوق المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوئام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد الشفافية والمساءلة من حيث أنها تعزز علاقة مؤسسات المجتمع المدني بمرجعياتها الجماهيرية، وتتعلق بتوفير المعلومات وليس التبرير لها، وأنه الجمعية تسعى إلى بلورة رؤية واضحة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة.

يبين الجدول (26) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستودينت لعينة واحدة لدلالة الفروقات بين متوسط إجابات

المستجوبين على كل عبارة من عبارات محور جودة الخدمة ومتوسط المقياس البالغ

$$3 = 5 / (5 + 4 + 3 + 2 + 1) \text{ كما يلي:}$$

الجدول(26) الاحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) والنتيجة على مقياس

ليكرت الخماسي ونتائج اختبار t ستيودينت لعينة واحدة عند محور جودة الخدمة

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	النتيجة على مقياس ليكرت	One-Sample Statistics		
Upper	Lower						Std. Deviation	Mean	
1.23	0.92	1.074	0.000	135	13.916	مرتفعة	0.9	4.07	تحرص الجمعية على تحقيق الرضا الكامل لمستفيديها من خلال الخدمات المقدمة
1.10	0.81	0.956	0.000	135	12.717	مرتفعة	0.877	3.96	تعمل الجمعية على التقليل من الشكاوى والتظلمات

									المقدمة لديها من جمهور المستفيدين
1.16	0.86	1.007	0.000	134	13.483	مرتفعة	0.868	4.01	تعمل الجمعية على تحسين إدراك المستفيدين بها وبالخدمات التي تقدمها
1.11	0.79	0.947	0.000	132	11.828	مرتفعة	0.924	3.95	تهدف الجمعية إلى الحفاظ على جمهور المستفيدين وزيادة ولائهم للجمعية
1.18	0.86	1.022	0.000	133	12.515	مرتفعة	0.946	4.02	تحرص الجمعية على تحسين صورتها الاجتماعية بين أطراف المستفيدين المختلفين
1.24	0.91	1.075	0.000	133	12.819	مرتفعة	0.97	4.07	تعمل الجمعية

									على ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور المستفيدين
1.23	0.95	1.088	0.000	135	15.295	مرتفعة	0.83	4.09	جودة الخدمة
1.23	0.95	1.088	0.000	135	15.295	مرتفعة	0.83	4.09	جودة الخدمة

المصدر: إعداد الباحث باستخدام spss

يظهر الجدول أعلاه أن قيم متوسطات إجابات المستجوبين حول عبارات متغير جودة الخدمة جاءت جميعها أكبر من قيمة متوسط المقياس البالغة $3/$ والتي تقابل الدرجة مرتفعة على مقياس ليكرت. وتبين قيم الانحرافات المعيارية أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين حول متوسطاتها وجاء هذا التشتت كبيراً نوعاً ما عند جميع العبارات. كما يبين الجدول أن قيم مستوى المعنوية لمؤشر اختبار ستيوديننت t هي أصغر من مستوى المعنوية 5% ومنه فال فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المستجوبين على عبارات محور جودة الخدمة ومتوسط المقياس مما يدعو للقول أن مضامين عبارات هذا المحور متوفرة ويدرك القائمين على إدارة هذه الجمعيات وأعضائها هذه المضامين بدرجة مرتفعة.

كما يظهر الجدول أعلاه أن قيمة متوسط الإجابات حول متغير جودة الخدمة هي 4.09 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.83 يشير لتشتت في إجابات المستجوبين. وتبلغ قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t 0.00 أصغر من مستوى المعنوية 5% مما يدل على أن الفروقات بين متوسط الإجابات على متغير جودة الخدمة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً. ويمكن القول أن مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير جودة الخدمة هو بدرجة مرتفعة وتنفوق المستوى المتوسط.

وقد أظهرت المقابلات توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوثام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على بُعد جودة الخدمة من حيث أنها تحرص على تحقيق الرضا الكامل لمستفيديها من خلال الخدمات المقدم، وتعمل على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور المستفيدين، وعلى تحسين إدراك المستفيدين بها وبالخدمات التي تقدمها، كما أنها تهدف إلى الحفاظ على جمهور المستفيدين وزيادة ولائهم للجمعية، وتحرص على تحسين صورتها الاجتماعية بين أطراف المستفيدين المختلفين. وأنها تعمل على ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور المستفيدين.

3-3. التحليل العاملي الاستكشافي:

يسعى أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي إلى تقليص المتغيرات أو العوامل في عدد أقل بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل مؤشرات تشبعت على هذا العامل أي أن التشعب هو تقدير مدى مساهمة المؤشر في العامل، ومجموع مربعات ارتباط المؤشرات بالعامل تمثل مقدار التباين المستخلص، ويمكن من خلال هذه المؤشرات إعطاء تفسير لهذا العامل (القهوجي، وأبو عواد، 2018، ص196). ويستخدم هذا التحليل من أجل اختبار الصدق إحصائياً وتأكيد النتيجة التي تم الحصول عليها من خلال حساب صدق المقياس بأخذ الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ ويكون هناك صدق في المقياس عندما يتحقق الآتي في نتائج التحليل العاملي:

- "معيار نسبة التباين: تشير هذه النسبة إلى التباين الكلي المفسر لكافة العوامل وتكون النسبة 60% أو أقل مقبولة.

- الجذر الكامن: هو عبارة عن مجموع التباين الكلي المستخلص بواسطة العامل. ويجب ألا يقل عن (1) قبل التدوير ليكون معنوي إحصائياً.

- تشعب العامل: تستخدم الصيغة التالية لمعرفة هل تشعب العامل معنوياً ودال إحصائياً بالاستناد إلى

$$\text{حجم العينة: } \min \text{ loading} = \frac{5.152}{\sqrt{n-2}} = \frac{5.152}{\sqrt{136-2}} = 0.445$$

حيث يهمل أي تشعب يقل عن 0.445"

- ألا تقل قيمة KMO عن 60% لتناسب العينة (الجاموس، 2012، ص183).

وفيما يلي نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات البحث:

3-3-1. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015

نعرض فيما يلي التحليل العاملي الاستكشافي لكل بعد من أبعاد متغير مبادئ الجودة في الأيزو:

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 (التركيز على المستخدمين):

يبين الجدول (27) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد التركيز على المستخدمين كما يلي:

الجدول (27) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد التركيز على المستخدمين

Component		العبارة
2	1	
	0.828	تركز إدارة الجمعية على تحقيق رضا المستفيدين من خلال تحقيق احتياجاتهم
	0.822	تقوم الجمعية بالاستعانة بشكاوى وتظلمات المستفيدين من أجل تطوير الخدمات المقدمة
	0.815	تتصف الجمعية بسرعة تلبية رغبات وتوقعات مستفيديها
	0.763	تحرص الجمعية على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد ممكن من المستفيدين
	0.760	تؤمن إدارة الجمعية أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين
	0.754	تسعى الجمعية إلى رفع مستوى الالتزام تجاه مستفيديها من خلال سياسات تشجعهم على الولاء
	.746	يتم الاستماع إلى ما يحتاجه المستفيدين وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لديهم من قبل الجمعية
	0.713	تقوم الجمعية بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا المستفيدين عنها
	0.689	تقوم إدارة الجمعية بدراسة السوق للتعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين المستمرة
0.920		يتم الخروج عن القواعد والقوانين تماشياً لخدمة المستفيدين وتقديم كل ما هو جديد ومتوق
1.054	5.315	الجذر الكامن قبل التدوير
1.188	5.308	الجذر الكامن بعد التدوير
10.541	53.148	النسبة المئوية للتباين المفسر
63.689	53.148	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عاملين من جميع عبارات متغير التركيز على المستخدمين. حيث يفسر العامل الأول نسبة 53.148% من التباين الكلي للعبارات، ويفسر العامل الثاني 10.541%. وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً

لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.913 كما في الجدول (28) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي. كما أن تشبعات عبارات المقياس على العاملين أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 63.680% وهي أكبر من الحد الأدنى 60%، مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (28) اختبار KMO & Bartlett's لبعد التركيز على المستخدمين

KMO and Bartlett's Test		
0.913	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
645.236	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
45	df	
0.000	Sig.	

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 (القيادة):

يبين الجدول (29) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد القيادة كما يلي:

الجدول (29) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد القيادة

Component	العبرة
1	
0.661	المهمة الأساسية للجمعية هي السعي لتحقيق رضا المستفيدين على المدى الطويل
0.780	تأخذ إدارة الجمعية على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة لديها
0.788	تعمل إدارة الجمعية على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها
0.760	تعمل إدارة الجمعية على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة وتقييم التقدم في ذلك

0.556	تأخذ إدارة الجمعية في اعتباراتها تحقيق أهداف مجموعة الملاك والممولين والمانحين للجمعية
0.755	تتفاعل الإدارة مع المستفيدين من خلال الاستماع إلى آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم
0.792	تسعى الإدارة من خلال نشاطاتها المتعددة إلى تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني
0.747	تستمع الإدارة إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات وإدارة أنظمة الجودة الشاملة
0.741	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل
0.859	تهدف الإدارة للتغيير إلى الأفضل وتسعى إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك
0.826	تقدم الإدارة تفاصيل عن مراحل خطة التغيير التي تسعى إليها
0.808	تقيم الإدارة مدى فاعلية وكفاءة التغيير في الجمعية من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة
6.932	الجذر الكامن قبل التدوير
6.932	الجذر الكامن بعد التدوير
57.763	النسبة المئوية للتباين المفسر
57.763	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير القيادة. حيث يفسر هذا العامل نسبة 57.763% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.916 كما في الجدول (30) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 57.763% وهي قريبة من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (30) اختبار KMO & Bartlett's لبعد القيادة

KMO and Bartlett's Test		
0.916	Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
1021.444	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
66	df	
0.000	Sig.	

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 (الارتباط بالافراد):

يبين الجدول (31) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الارتباط بالافراد كما يلي:

الجدول (31) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الارتباط بالافراد

Component	العبارة
1	
0.913	تمتلك الجمعية العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها
0.861	يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق
0.840	يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح الجمعية، ويؤخذ باقتراحاتهم بشكل دائم
0.828	وجود نظام أجور وحوافز يشجع الموظفين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة
0.819	يتلقى الموظفون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل
0.801	الموظفون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمات المقدمة
0.797	لدى الجمعية أقسام متخصصة بالجودة أو فرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها
0.789	الموظفون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل كبير لحل مشاكل الجودة
0.743	الموظفون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم
0.680	التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً سهلاً ومعززاً لتحقيق الأهداف
0.640	يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع سياسات واستراتيجيات الجمعية
6.958	الجذر الكامن قبل التدوير
6.958	الجذر الكامن بعد التدوير
63.252	النسبة المئوية للتباين المفسر
63.252	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير الارتباط بالأفراد. حيث يفسر هذا العامل نسبة 63.252% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.938 كما في الجدول (32) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل اكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 63.252% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (32) اختبار KMO & Bartlett's لبعء الارتباط بالأفراد

KMO and Bartlett's Test		
0.938	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
1065.538	Approx. Chi-Square	Bartlett's Test of Sphericity
55	Df	
0.000	Sig.	

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 (مدخل العملية):

يبين الجدول (33) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعء مدخل العملية كما يلي:

الجدول (33) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعده مدخل العملية

Component	العبارة
1	
0.858	لتعزيز مدخل العملية يتم تحديد السلطة والمسؤولية والمساءلة لكل موظف
0.855	يتم وضع نظام لإدارة عمليات الجمعية وعلاقاته المتبادلة من أجل تحقيق أهداف الجمعية بفعالية وكفاءة
0.852	يتم تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتحقيقه
0.849	يتم دراسة العملية كنظام متماسك بدءاً من المدخلات وحتى المخرجات
0.813	يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد على التحسين وفقاً للتغيرات التي قد تحدث
0.796	تأخذ إدارة الجمعية بعين الاعتبار قدرات الجمعية وقيود الموارد قبل العمل
0.786	يتم وضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات نظام إدارة الجودة
4.824	الجذر الكامن قبل التدوير
4.824	الجذر الكامن بعد التدوير
68.909	النسبة المئوية للتباين المفسر
68.909	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير مدخل العملية. حيث يفسر هذا العامل نسبة 68.909% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.858 كما في الجدول (34) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 68.909% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (34) اختبار KMO & Bartlett's لبعده مدخل العملية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	695.991
	Df	21
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 (التحسين المستمر)

يبين الجدول (35) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد التحسين المستمر كما يلي:

الجدول (35) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد التحسين المستمر

Component	العبرة
1	
0.862	يتم التواصل بين مختلف أقسام الجمعية عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة وخدمة جديدة
0.856	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابقتها لاحتياجات وتوقعات المستفيدين المستقبلية
0.844	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظمة لهدف إحداث التغيير والتطوير
0.823	تتظر الإدارة إلى التحسين المستمر على أنه جزءاً لا يتجزأ من متطلبات الجودة
0.818	يتم إخبار كافة الأقسام باحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها
0.813	يتم تحليل العلاقة الحالية مع المستفيدين ويتم الاستعانة بالنتائج لتطوير الخدمات المقدمة
0.801	تسعى الجمعية إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة
0.791	توفر الجمعية دليلاً للجودة يتضمن تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها
0.767	يتم تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة
0.763	تحرص الجمعية باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات
6.633	الجذر الكامن قبل التدوير
6.633	الجذر الكامن بعد التدوير
66.329	النسبة المئوية للتباين المفسر

66.329	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر
--------	---

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير التحسين المستمر. حيث يفسر هذا العامل نسبة 66.329% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.904 كما في الجدول (36) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 66.329% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (36) اختبار KMO & Bartlett's لبعد التحسين المستمر

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.904
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1046.15
	df	7
	Sig.	45
		0.000

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 (اتخاذ القرارات بناء على

الحقائق)

يبين الجدول (37) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق كما

يلي:

الجدول (37) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعث اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

Component	العبارة
1	
0.858	يتم التأكد من أن الموظفين مؤهلين لتحليل وتقييم البيانات حسب الحاجة
0.855	يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام الأساليب المناسبة
0.850	يتم توفير كافة البيانات والوثائق اللازمة للعمل وتحسين الأنظمة وتحسينها
0.849	التأكد من أن البيانات والمعلومات المتوفرة في عن أداء الجمعية دقيقة وموثوقة وأمنة بما فيه الكفاية
0.790	يتم إتاحة جميع البيانات اللازمة للموظفين المعنيين في الجمعية
0.788	يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لإثبات أداء الجمعية
0.788	يتم اتخاذ القرارات والإجراءات على أساس الأدلة والموازنة مع الخبرة والحدس
4.776	الجذر الكامن قبل التدوير
4.776	الجذر الكامن بعد التدوير
68.222	النسبة المئوية للتباين المفسر
68.222	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير اتخاذ القرارات بناء على الحقائق. حيث يفسر هذا العامل نسبة 66.222% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.907 كما في الجدول (38) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 66.222% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (38) اختبار KMO & Bartlett's لبعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.907
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	616.369
	Df	21
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 (إدارة العلاقات)

يبين الجدول (39) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد إدارة العلاقات كما يلي:

الجدول (39) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد إدارة العلاقات

Component	العبرة
1	
0.846	جمع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة
0.843	العمل على تحديد وترتيب أولويات علاقات الأطراف المهمة
0.835	يتم تكوين فهم مشترك للأهداف والقيم بين كافة الأطراف المعنية
0.834	إقامة أنشطة تطوير وتحسين تعاونية مع مقدمي الخدمات والشركاء والأطراف المهمة الأخرى
0.806	إقامة علاقات توازن بين المكاسب قصيرة الأجل والاعتبارات طويلة الأجل
0.805	يتم تشجيع التحسينات والإنجازات من قبل مقدمي الخدمات والشركاء
4.118	الجذر الكامن قبل التدوير
4.118	الجذر الكامن بعد التدوير
68.627	النسبة المئوية للتباين المفسر
68.627	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير إدارة العلاقات. حيث يفسر هذا العامل نسبة 68.627% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.858 كما في الجدول (40) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة

على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل اكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 68.627% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (40) اختبار KMO & Bartlett's لبعد ادارة العلاقات

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.858
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	483.656
	Df	15
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

3-3-2. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (مؤشرات الأداء الرئيسية في الجمعيات

الأهلية):

التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الرؤية والرسالة

يبين الجدول (41) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الرؤية والرسالة كما يلي:

الجدول (41) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعـد الرؤية والرسالة

Component	العبارة
1	
0.882	تهتم السياسات والخطط الاستراتيجية باحتياجات المستفيدين وأهداف الممولين
0.877	يتم تجميع معلومات تفصيلية، ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع استراتيجية و سياسات الجمعية
0.873	يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية بشكل منتظم
0.819	تقوم الجمعية بوضع الخطط الاستراتيجية بحيث يكن المعيار الرئيسي هو الجودة
2.980	الجذر الكامن قبل التدوير
2.980	الجذر الكامن بعد التدوير
74.507	النسبة المئوية للتباين المفسر
74.507	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير الرؤية والرسالة حيث يفسر هذا العامل نسبة 74.507% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.786 كما في الجدول (42) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل اكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 74.507% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (42) اختبار KMO & Bartlett's لبعد الرؤية والرسالة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	310.76
		7
	Df	6
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لبعد أهداف الجمعية

يبين الجدول (43) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد أهداف الجمعية كما يلي:

الجدول (43) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد أهداف الجمعية

Component	العبارة
1	
0.901	أهداف الجمعية هي النتائج المرغوب فيها والمرتبطة كل منها بنطاق زمني معين
0.869	توضع أهداف الجمعية في ضوء رؤيتها ورسالتها
0.866	تحدد أهداف الجمعية في ضوء نوعها وحجمها وطبيعتها ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنتشده
0.858	تحدد أهداف الجمعية النجاح الذي تهدف إلى تحقيقه
0.789	تعد عملية تحديد الأهداف مستمرة لا تتم لمرة واحدة فقط
3.675	الجزر الكامن قبل التدوير
3.675	الجزر الكامن بعد التدوير
73.493	النسبة المئوية للتباين المفسر
73.493	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر: الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير أهداف الجمعية حيث يفسر هذا العامل نسبة 73.493% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser–Meyer–Olkin هي

0.891 كما في الجدول (44) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 73.493% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (44) اختبار KMO & Bartlett's لبعدها أهداف الجمعية

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.891
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	430.689
	Df	10
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لبعدها المشاركة

يبين الجدول (45) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعدها المشاركة كما يلي:

الجدول (45) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعدها المشاركة

Component	العبرة
1	
0.924	تعني المشاركة تحريك همم وطاقت المواطنين في المجتمع المحلي للإسهام في مواجهة تحديات التنمية البشرية
0.868	تدل المشاركة على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع المدني لحفز الطاقات وتعبئة العمل التطوعي
0.815	يتم استخدام الموارد الشخصية من أجل المشاركة في عمل جماعي
2.270	الجذر الكامن قبل التدوير
2.270	الجذر الكامن بعد التدوير

75.651	النسبة المئوية للتباين المفسر
75.651	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير المشاركة حيث يفسر هذا العامل نسبة 75.651% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.682 كما في الجدول (46) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 75.651% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (46) اختبار KMO & Bartlett's لبعء المشاركة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.662
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	179.014
	Df	3
	Sig.	0.000

التحليل العاملي الاستكشافي لبعء الشراكات

يبين الجدول (47) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعء الشراكات كما يلي:

الجدول (47) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعء الشراكات

Component	العبارة
1	
0.875	تدل الشراكات على آليات التعاون والتنسيق بين عدد من الأطراف
0.875	يتطلب تكوين الشراكة وإدارتها والحفاظ عليها الكثير من الوقت والجهد
0.865	تعتمد الشراكة في المقام الأول على إقامة علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع أطراف الشراكة
2.278	الجذر الكامن قبل التدوير
2.278	الجذر الكامن بعد التدوير
75.948	النسبة المئوية للتباين المفسر
75.948	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير الشراكات، حيث يفسر هذا العامل نسبة 75.948% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.728 كما في الجدول (48) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 75.948% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (48) اختبار KMO & Bartlett's لبعء الشراكات

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.728
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	158.399
	df	3
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لبعء التمكين

يبين الجدول (49) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعء التمكين كما يلي:

الجدول (49) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعء التمكين

Component	العبارة
1	
0.868	يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف كونه حالة ذهنية وسياق إدراكي
0.862	يساعد التمكين على توسيع أصول وقدرات الفقراء للمشاركة في المؤسسات التي تؤثر على حياتهم
0.838	يساعد التمكين الأفراد من تنظيم التغيير والتأثير فيه على أساس وصولهم إلى المعرفة والعمليات المالية والاجتماعية
0.768	لتعزيز التمكين لا بد أن تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك الفرد من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته
2.789	الجذر الكامن قبل التدوير
2.789	الجذر الكامن بعد التدوير
69.719	النسبة المئوية للتباين المفسر
69.719	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير التمكين حيث يفسر هذا العامل نسبة 69.719% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.819 كما في الجدول (50) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما

أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل اكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 69.719% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (50) اختبار KMO & Bartlett's لبعد التمكين

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.819
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	229.040
	df	6
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الشفافية والمساءلة

يبين الجدول (51) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الشفافية والمساءلة كما يلي:

الجدول (51) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد الشفافية والمساءلة

Component	العبرة
1	
0.911	تتعلق الشفافية بتوفير المعلومات وليس التبرير لها
0.910	تعزز الشفافية والمساءلة علاقة مؤسسات المجتمع المدني بمرجعياتها الجماهيرية
0.874	تسعى الجمعية إلى بلورة رؤية واضحة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة
2.422	الجذر الكامن قبل التدوير
2.422	الجذر الكامن بعد التدوير
80.726	النسبة المئوية للتباين المفسر
80.726	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير الشفافية والمساءلة حيث يفسر هذا العامل نسبة 80.726% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.735 كما في الجدول (52) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 80.729% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (52) اختبار KMO & Bartlett's لبعد الشفافية والمساءلة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.735
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	215.967
	df	3
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لبعد جودة الخدمة

يبين الجدول (53) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد جودة الخدمة كما يلي:

الجدول (53) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعده جودة الخدمة

Component	العبارة
1	
0.886	تحرص الجمعية على تحسين صورتها الاجتماعية بين أطراف المستفيدين المختلفين
0.881	تعمل الجمعية على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور المستفيدين
0.856	تعمل الجمعية على تحسين إدراك المستفيدين بها والخدمات التي تقدمها
0.854	تهدف الجمعية إلى الحفاظ على جمهور المستفيدين وزيادة ولائهم للجمعية
0.851	تحرص الجمعية على تحقيق الرضا الكامل لمستفيديها من خلال الخدمات المقدمة
0.778	تعمل الجمعية على ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور المستفيدين
4.353	الجذر الكامن قبل التدوير
4.353	الجذر الكامن بعد التدوير
72.546	النسبة المئوية للتباين المفسر
72.546	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير جودة الخدمة حيث يفسر هذا العامل نسبة 72.546% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.895 كما في الجدول (54) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 72.546% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (54) اختبار KMO & Bartlett's لبعد جودة الخدمة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.895
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	561.330
	Df	15
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

3-3-3. التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المعدل:

التحليل العاملي الاستكشافي لبعد ثقافة الجودة

يبين الجدول (55) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد ثقافة الجودة كما يلي:

الجدول (55) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد ثقافة الجودة

Component	العبارة
1	
0.901	تعزز ثقافة الجودة المشاركة عن طريق العمل بروح الفريق
0.880	تعد ثقافة الجودة نظاماً للقيم التنظيمية تنتج بيئة مواتية للجودة في الجمعية
0.874	يساعد نشر ثقافة الجودة في خلق مناخ تنظيمي سليم في الجمعية
0.863	يعتمد تطبيق مبادئ إدارة الجودة على نشر ثقافة الجودة الصحيحة في الجمعية
0.862	تساعد ثقافة الجودة في نشر ثقافة التغيير التي تتناسب مع الجودة في الجمعية
0.780	ثقافة الجودة هي منظومة القيم والمبادئ المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل
4.446	الجذر الكامن قبل التدوير
4.446	الجذر الكامن بعد التدوير
74.095	النسبة المئوية للتباين المفسر
74.095	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير ثقافة الجودة حيث

يفسر هذا العامل نسبة 74.095% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات

المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.868 كما في الجدول (56) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل اكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 74.095% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (56) اختبار KMO & Bartlett's لبعد ثقافة الجودة

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.868
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	625.343
	Df	15
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لبعد ثقافة العمل التطوعي

يبين الجدول (57) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد ثقافة العمل التطوعي كما يلي:

الجدول (57) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعده ثقافة العمل التطوعي

Component	العبارة
1	
0.833	يساهم انتشار ثقافة التطوع في أي مجتمع في تحريكه ودفعه نحو المزيد من الإنجاز والإنتاج في مجالات العمل التطوعي
0.828	تعد ثقافة التطوع جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الثقافة بالمعنى العام
0.785	من الضروري صياغة خطاب ثقافة التطوع بأسلوب جديد قادر على التأثير في الأجيال المعاصرة
0.773	يتم استقطاب عناصر جديدة للأعمال التطوعية لبعث روح جديدة فيها، وإنتاج الأفكار الجديدة والبرامج الجديدة
0.757	تبذل إدارة الجمعية الجهد المناسب من أجل الحفاظ على القوى البشرية المتطوعة لديها
3.167	الجذر الكامن قبل التدوير
3.167	الجذر الكامن بعد التدوير
63.340	النسبة المئوية للتباين المفسر
63.340	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير ثقافة العمل التطوعي حيث يفسر هذا العامل نسبة 63.340% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.755 كما في الجدول (58) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 63.340% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (58) اختبار KMO & Bartlett's لبعد ثقافة العمل التطوعي

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.755
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	344.719
	Df	10
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

التحليل العاملي الاستكشافي لبعد نوع الجمعية ونشاطها

يبين الجدول (59) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد نوع الجمعية ونشاطها كما يلي:

الجدول (59) نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لبعد نوع الجمعية ونشاطها

Component	العبارة
1	
0.903	يتم تحديد نوع الجمعية ونشاطها وفقاً لتصميم كيفية الاستفادة منها
0.870	تلعب جهود الإغاثة دوراً مهماً في تحديد نوع الجمعية ونشاطها
0.859	تلعب القرارات الاستراتيجية الدور المهم في تمييز أنشطة الجمعيات الأهلية
0.842	يتم تحديد نوع الجمعية ونشاطها من خلال التركيز على ما تفعله الجمعية الأهلية
3.019	الجذر الكامن قبل التدوير
3.019	الجذر الكامن بعد التدوير
75.471	النسبة المئوية للتباين المفسر
75.471	النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر

المصدر الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه أنه يمكن استخلاص عامل واحد من جميع عبارات متغير نوع الجمعية ونشاطها حيث يفسر هذا العامل نسبة 75.471% من التباين الكلي للعبارات، وبناء على ذلك يمكن القول أن العبارات المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق نظراً لأن قيمة معيار Kaiser-Meyer-Olkin هي 0.773 كما في الجدول (60) أدناه أكبر من الحد المقبول 60% وهذا يدل على كفاية حجم العينة على نحو جيد. وبما أن مستوى المعنوية المتعلق بمعيار Bartlett's Test of Sphericity

الذي قيمته لا تقل عن الواحد هي 0.000 وأقل من 5%. أي هناك ارتباطات معنوية على الأقل بين المتغيرات تكفي لاستخدام التحليل العاملي.

كما أن تشبعات عبارات المقياس على العامل أكبر من الحد الأدنى المقبول 0.445 كما أن قيمة الجذر الكامن قبل التدوير ولكل العوامل أكبر من الواحد محققة معيار الجذر الكامن. ونسبة التباين المفسر بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة هي 75.471% وهي أكبر من الحد الأدنى 60% مما سبق يمكن القول أن جميع العبارات تتمتع بالصدق التجميعي.

الجدول (60) اختبار KMO & Bartlett's لبعد نوع الجمعية ونشاطها

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.773
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	321.639
	Df	6
	Sig.	0.000

المصدر الدراسة الميدانية

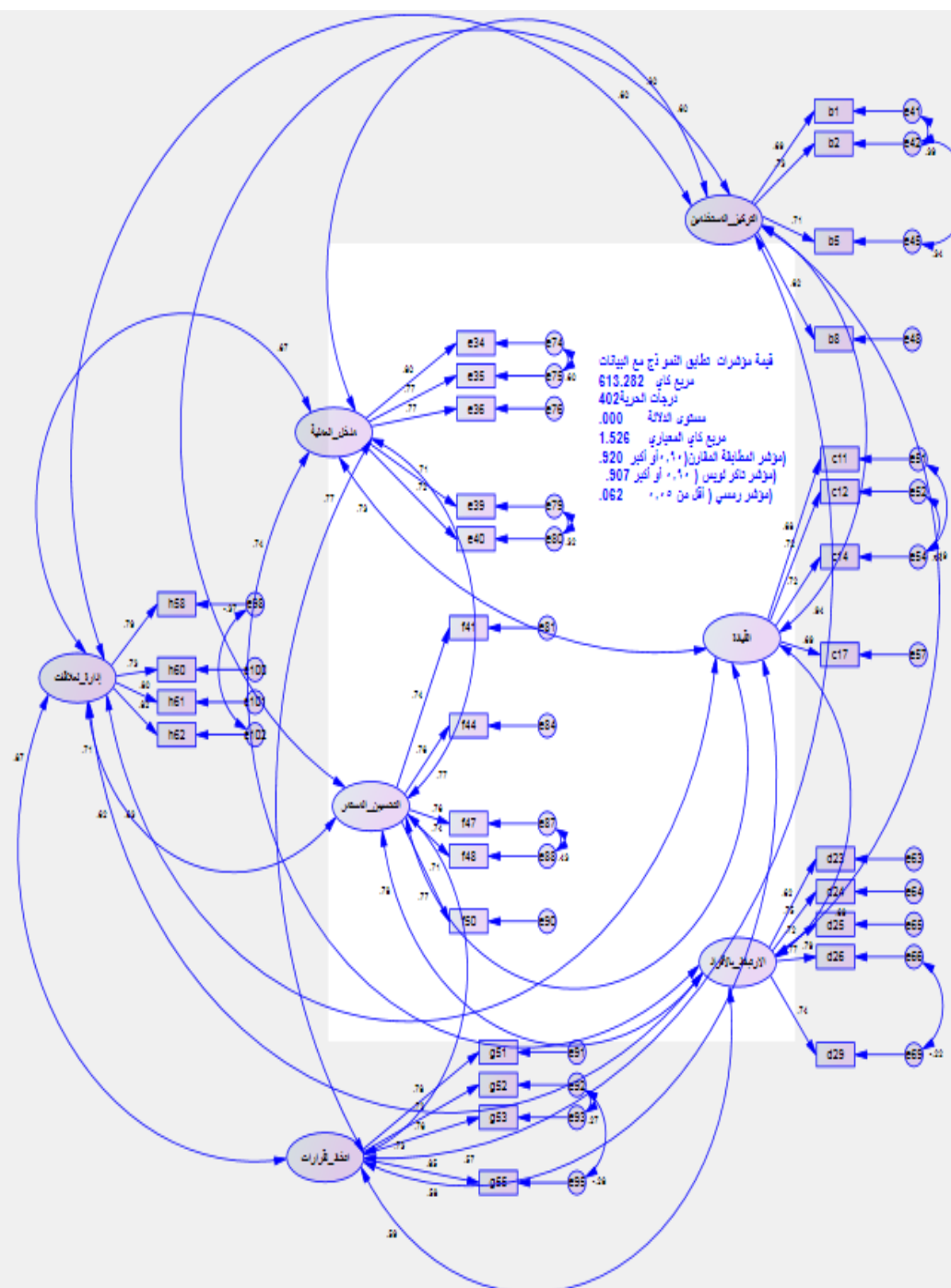
3-4. التحليل العاملي التوكيدي

تم بناء نموذج قياسي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي الذي يمثل تقنية إحصائية لنمذجة المعادلة البنائية التي تتعامل مع نماذج القياس، أي تهتم بدراسة العلاقات بين المؤشرات (فقرات، درجات قيم من الملاحظات...) والمتغيرات أو العوامل الكامنة، كما تركز على دراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة أيضاً أي تتعامل مع المقاييس والاستبيانات.

أجري التحليل العاملي التوكيدي لكل محور أساسي (المتغير) وأبعاده والفقرات المكونة لكل بعد، وكانت النتائج كما يلي:

3-4-1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015:

نتائج التحليل العاملي التوكيدي موضحة بالشكل (13) التالي:



الشكل (13) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015

يبين الشكل أعلاه نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 حيث تبلغ قيمة مربع كاي 613.282 بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% ما يشير إلى سوء المطابقة بين مصفوفة التباين والملاحظة والمتوقعة مما يتطلب البحث عن مؤشرات أخرى لحسن المطابقة. ومنها مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index والذي تتراوح قيمته بين 0.90-1 وكلما اقتربت من الواحد يكون أفضل. ويتضح من الشكل أن قيمة هذا المؤشر هي 0.920

وهي قيمة مقبولة تنتمي لمجال القيم المقبولة لهذا المؤشر، مما يشير إلى أن هناك ارتباطات وعلاقات تجمع بين متغيرات النموذج والنموذج يبتعد عن النموذج الصفري. وهذه النتائج يؤكدتها مضمون الجدول التالي (61) القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI حيث بلغت قيمة المؤشر 0.920 وهي ضمن المجال المقبول والذي يؤكد وجود ارتباطات بين متغيرات النموذج :

الجدول (61): القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI عند متغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001-

2015

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0.802	0.771	<u>0.921</u>	0.907	0.920
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: مخرجات AMOS

كما يبين الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر تاكر لويس هي 0.907 وهو من عائلة مؤشر المطابقة المقارن وتطبق عليه الشروط نفسها، ويسمى بمؤشر المطابقة غير المعياري، وبالتالي قيمته مقبولة كونها تنتمي للمجال 0.90-1. كما يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر رمسي هي 0.062 وهي أقل من 0.08 وهذه القيمة جيدة

أدلة الصدق البنائي: ويقصد بها مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات أو الواقع وهي نوعان:

- **صدق التقارب:** ويشير إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية (درجة تشبع الفقرات على عاملها)، حيث تتمثل أدلة الصدق التقاربي بنسبة التحمل أو التشبع ومعايرها 0.50-0.70، التباين المستخلص ومعايره أكبر من 0.50 وثبات المفهوم معياره 0.70.

ويمكن ملاحظة ذلك في نموذج تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 لكل عامل كما يلي:

التركيز على المستخدمين (0.62,0.71, 0.73,0.69)

القيادة (0.69,0.72,0.72,0.68)

الارتباط بالافراد (0.74,0.77,0.72,0.75,0.62)

مدخل العملية (0.72,0.71,0.77,0.77,0.80)

التحسين المستمر (0.71,0.74,0.76,0.76,0.74)

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق (0.78,0.73,0.72,0.85)

إدارة العلاقات (0.79,0.73,0.80,0.82)

ومنه يكون الارتباط التربيعي المتعدد، ويحسب بتربيع كل درجة تشبع وينتج الآتي:

التركيز على المستخدمين (0.48,0.53,0.50,0.38)

القيادة (0.46,0.52,0.52,0.48)

الارتباط بالأفراد (0.38,0.56,0.52,0.59,0.55)

مدخل العملية (0.64,0.59,0.59,0.50,0.52)

التحسين المستمر (0.55,0.58,0.58,0.55,0.50)

اتخاذ القرارات بناء على الحقائق (0.61,0.53,0.52,0.72)

إدارة العلاقات (0.62,0.53,0.64,0.0.67)

التباين المستخلص: وهو المتوسط الحسابي للارتباط التربيعي المتعدد لكل عامل، وبالتالي

يكون التباين المستخلص لكل عامل كما يأتي:

0.4725، 0.495، 0.52، 0.568، 0.552، 0.595، 0.615 لكل من العوامل التركيز

على المستخدمين، القيادة، الارتباط بالأفراد، مدخل العملية، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات

بناء على الحقائق، إدارة العلاقات على التوالي، وقيم هذه التباينات غالبيتها أكبر من 0.50

وبعضها تساوي قيمته 0.50 وبالتالي لا ضرورة لحذف عبارات أو إضافة عبارات.

- **صدق التمايز:** تسمى الأرقام الموجودة على الأسهم ذات الرأسين في الشكل أعلاه معاملات

الارتباط (التباين) ويكون بين العوامل، وبأخذ مربع كل قيمة نحصل على التباين المشترك بين

العاملين وهي أدلة صدق تمايز ويجب أن تنحصر بين 0.2-0.9 ومنه تكون قيم التباينات

بين عوامل (أبعاد) لمتغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 كما في الجدول (62) التالي:

الجدول (62): معاملات الارتباط بين عوامل المقياس (التباين) لمتغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001-

2015

البعد (العامل الكامن)	التركيز على المستخدمين	القيادة	الارتباط بالأفراد	مدخل العملية	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	إدارة العلاقات
التركيز على المستخدمين	1	0.94	0.69	0.60	0.80	0.75	0.60
القيادة		1	0.79	0.73	0.77	0.58	0.65
الارتباط بالأفراد			1	0.74	0.78	0.69	0.67
مدخل العملية				1	0.77	0.77	0.67
التحسين المستمر					1	0.75	0.71
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق						1	0.87
إدارة العلاقات							1

المصدر: أعد وفق نتائج التحليل

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيم معاملات الارتباط جيدة ومقبولة بين كافة الأبعاد (العوامل).

وبالتالي تكون قيم التباين المشترك كما في الجدول (63):

الجدول (63): التباين المشترك (الارتباط التربيعي) بين عوامل المقياس (التباين) لمتغير تطبيق مبادئ

الأيزو 9001-2015

البعد (العامل الكامن)	التركيز على المستخدمين	القيادة	الارتباط بالأفراد	مدخل العملية	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	إدارة العلاقات
التركيز على المستخدمين	1	0.88	0.48	0.36	0.64	0.56	0.36
القيادة		1	0.62	0.53	0.59	0.34	0.42
الارتباط بالأفراد			1	0.55	0.61	0.48	0.45

0.45	0.59	0.59	1				مدخل العملية
0.50	0.56	1					التحسين المستمر
0.76	1						اتخاذ القرارات بناء على الحقائق
1							إدارة العلاقات

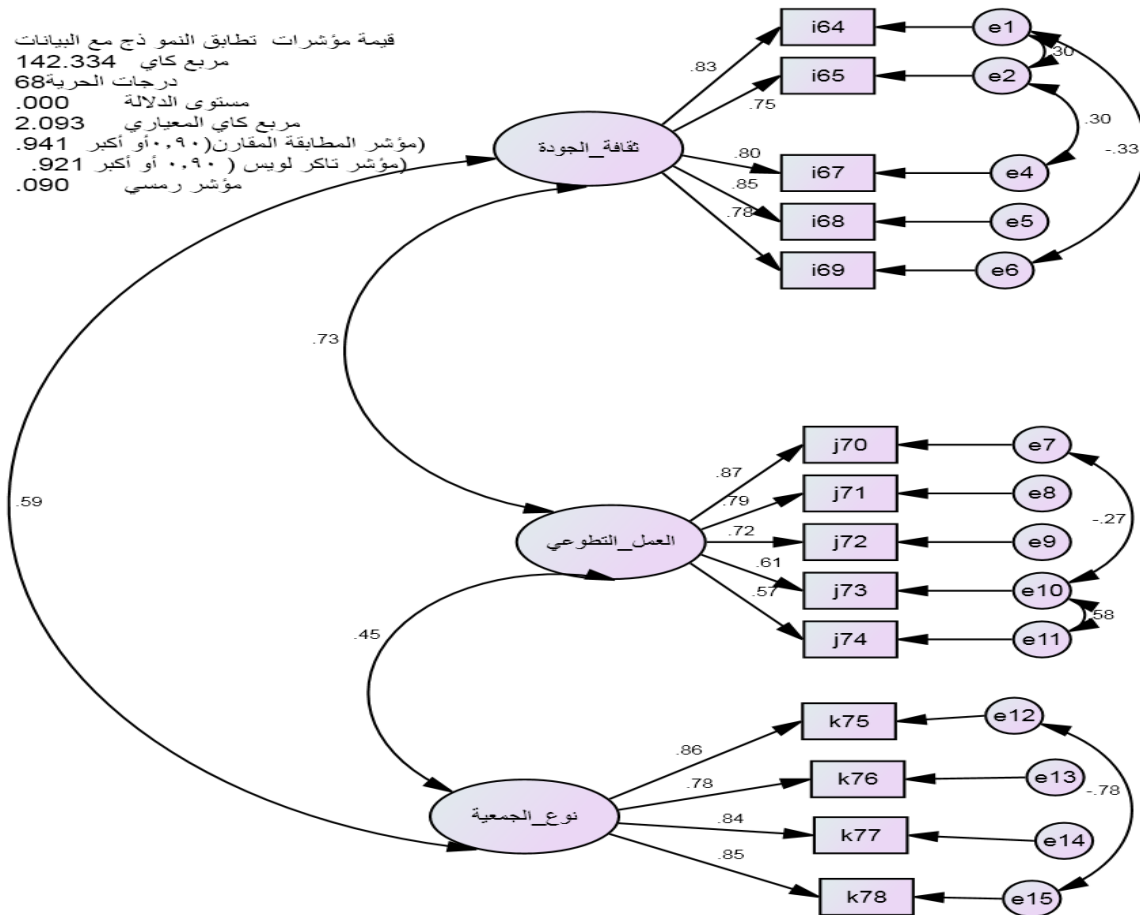
المصدر: أعد وفق نتائج التحليل

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم التباين المشترك تنتمي إلى المجال 0.2-0.90 وجميعها مقبولة. ويتضح بمقارنة قيم التباين المستخلص عند كل عامل من العوامل الموضحة في الجدول مع قيمة التباين المشترك للعوامل التي يرتبط بها أن قيم التباين المستخلص أكبر من قيم التباين المشترك عند بعض العوامل أي معيار فورنل - لاركر محقق عند التركيز على المستخدمين وارتباطه مع العوامل: مدخل العملية وإدارة العلاقات، ويكون المعيار محقق بالنسبة لعامل القيادة عند العوامل اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، إدارة العلاقات. أما عند العامل الارتباط بالأفراد فهو محقق عند العوامل اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، إدارة العلاقات، كما يكون المعيار محققاً بالنسبة لعامل مدخل العملية عند إدارة العلاقات، كما يكون المعيار محققاً بالنسبة لعامل التحسين المستمر عند إدارة العلاقات مما يدل على صدق التمايز والفقرات (العبارات) في الشكل (14) تمثل العوامل (الأبعاد). وهناك ارتباطات جيدة بينها.

بما أن دلالات أخرى لصدق التمايز كنسبة الارتباط بين 0.20-0.90 ومؤشرات التطابق أثبتت وجوده عند كافة العوامل غير معيار فورنل لاركر يمكن القول هناك ارتباط جيد بين الفقرات والعوامل والفقرات تمثل العوامل، وهناك الصدق البنائي بنوعيه التقاربي والتمايز.

3-4-2. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل:

كانت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل كما في الشكل (14)



الشكل (14) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل

يبين الشكل أعلاه نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المعدل ثقافة الجودة حيث تبلغ قيمة مربع كاي 142.334 بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% ما يشير إلى سوء المطابقة بين مصفوفة التباين والملاحظة والمتوقعة وهنا يتطلب البحث عن مؤشرات أخرى لحسن المطابقة. ومنها مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index والذي تتراوح قيمته بين 0.90-1 وكلما اقتربت من الواحد يكون أفضل. ويتضح من الشكل أن قيمة هذا المؤشر هي 0.941 وهي قيمة مقبولة تنتمي لمجال القيم المقبولة لهذا المؤشر مما يشير إلى أن هناك ارتباطات وعلاقات تجمع بين متغيرات النموذج. والنموذج يبتعد عن النموذج الصفري. وهذه النتائج يؤكدتها مضمون الجدول التالي (64) القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI حيث بلغت قيمة المؤشر 0.941 وهي ضمن المجال المقبول والذي يؤكد وجود ارتباطات بين متغيرات النموذج :

الجدول(64): القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI عند المتغير المعدل

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0.894	0.859	0.942	0.921	0.941
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: مخرجات AMOS

كما يبين الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر تاكر لويس هي 0.921 وهو من عائلة مؤشر المطابقة المقارن وتطبق عليه الشروط نفسها ويسمى بمؤشر المطابقة غير المعياري، وبالتالي قيمته مقبولة كونها تنتمي للمجال 0.90-1، كما يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر رمسي هي 0.090 وهي أكبر من 0.08 وهذه القيمة غير جيدة نوعاً ما.

أدلة الصدق البنائي: ويقصد بها مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات أو الواقع وهي نوعان:

- **صدق التقارب:** ويشير إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية (درجة تشبع الفقرات على عاملها)، حيث تتمثل أدلة الصدق التقاربي بنسبة التحمل أو التشبع ومعياريها 0.50-0.70، التباين المستخلص ومعياريه أكبر من 0.50 وثبات المفهوم معياريه 0.70.

ويمكن ملاحظة ذلك في نموذج المتغير المعدل ثقافة الجودة لكل عامل كما يلي:

ثقافة الجودة (0.83,0.75,0.80,0.85,0.78)

ثقافة العمل التطوعي (0.87,0.79,0.72,0.61,0.57)

نوع الجمعية (0.86,0.78,0.87,0.85)

ومنه يكون الارتباط التريبي المتعدد وحسب بتربيع كل درجة تشبع وينتج الآتي:

ثقافة الجودة (0.69,0.56,0.64,0.72,0.61)

ثقافة العمل التطوعي (0.76,0.62,0.52,0.37,0.32)

نوع الجمعية (0.74,0.61,0.76,0.72)

التباين المستخلص: وهو المتوسط الحسابي للارتباط التريبي المتعدد لكل عامل وبالتالي يكون

التباين المستخلص لكل عامل هو كما يأتي: 0.64، 0.52، 0.71 لكل من العوامل: ثقافة

الجودة، ثقافة العمل التطوعي، نوع الجمعية على التوالي، وقيم هذه التباينات جميعها أكبر من

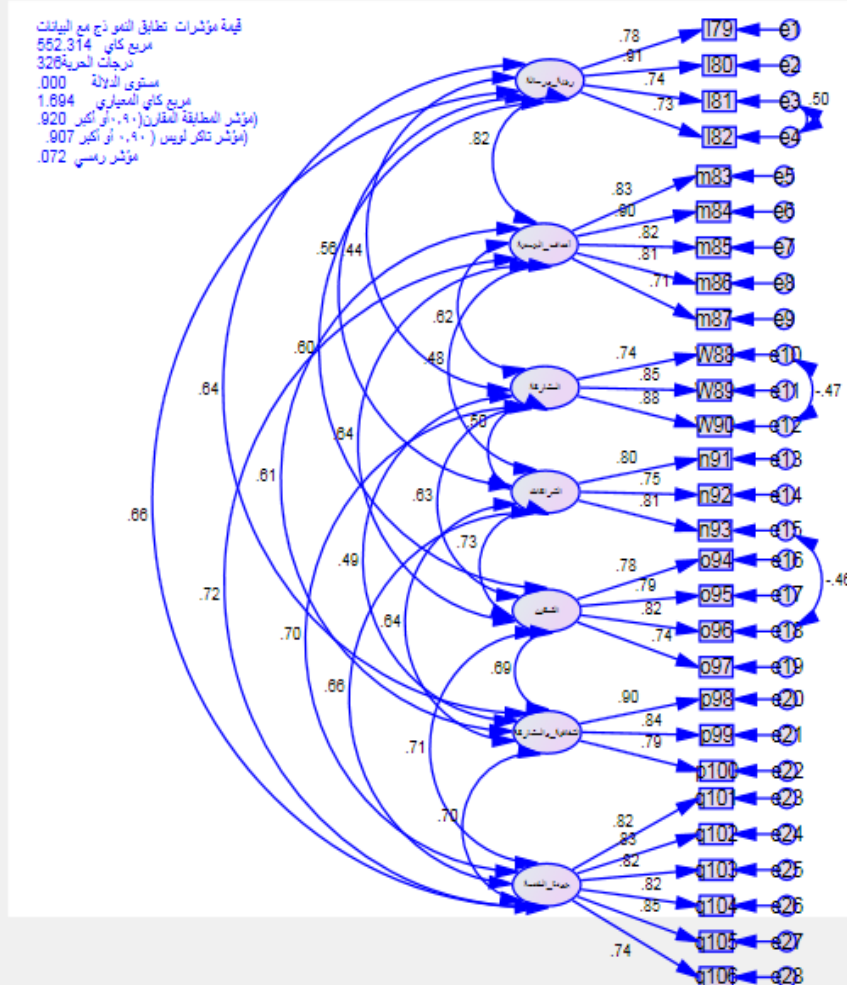
0.50 وبالتالي لا ضرورة لحذف عبارات أو إضافة عبارات.

- **صدق التمايز:** تسمى الأرقام الموجودة على الأسهم ذات الرأسين في الشكل أعلاه (معاملات الارتباط) التباين، ويكون بين العوامل وبأخذ مربع كل قيمة نحصل على التباين المشترك بين العاملية وهي أدلة صدق تمايز، ويجب أن تتحصر بين 0.2-0.9. ومنه تكون قيم التباين كما يلي: 0.73 بين ثقافة الجودة وثقافة العمل التطوعي، 0.45 بين ثقافة العمل التطوعي ونوع الجمعية، 0.59 بين ثقافة الجودة ونوع الجمعية وبالتالي تكون قيم التباين المشترك كما يلي: 0.5329 بين ثقافة الجودة وثقافة العمل التطوعي، 0.2025 بين ثقافة العمل التطوعي ونوع الجمعية، 0.3481 بين ثقافة الجودة ونوع الجمعية. وجميع قيم التباين المشترك تنتمي إلى المجال 0.2-0.90 وجميعها مقبولة.

ويتضح بمقارنة قيم التباين المستخلص عند كل عامل مع التباين المشترك أن قيم التباين المستخلص أكبر من قيم التباين المشترك مما يدل على صدق التمايز والفقرات (العبارات) في الشكل أعلاه تمثل العوامل (الأبعاد). وهناك ارتباطات جيدة بينها.

3-4-3. التحليل العاملية التوكيدي لمتغير أداء الجمعيات

يوضح الشكل (15) التحليل العاملية التوكيدي لمتغير أداء الجمعيات



الشكل (15) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الجمعيات

يبين الشكل أعلاه نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير أداء الجمعيات حيث تبلغ قيمة مربع كاي 552.314 بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% ما يشير إلى سوء المطابقة بين مصفوفة التباين الملاحظة والمتوقعة مما يتطلب البحث عن مؤشرات أخرى لحسن المطابقة. ومنها مؤشر المطابقة المقارن والذي تتراوح قيمته بين 0.90-1 وكلما اقتربت من الواحد يكون أفضل. ويتضح من الشكل أن قيمة هذا المؤشر هي 0.920 وهي قيمة مقبولة تنتمي لمجال القيم المقبولة لهذا المؤشر مما يشير إلى أن هناك ارتباطات وعلاقات تجمع بين متغيرات النموذج والنموذج يبتعد عن النموذج الصفري. وهذه النتائج يؤكدتها مضمون الجدول التالي (65) القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI حيث بلغت قيمة المؤشر 0.920 وهي ضمن المجال المقبول والذي يؤكد وجود ارتباطات بين متغيرات النموذج :

الجدول (65): القيم المكافئة لمؤشر المطابقة المقارن CFI عند متغير أداء الجمعيات

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0.827	0.800	0.921	0.907	0.920
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: مخرجات AMOS

كما يبين الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر تاكر لويس هي 0.907 وهو من عائلة مؤشر المطابقة المقارن وتتطبق عليه الشروط نفسها ويسمى بمؤشر المطابقة غير المعياري، وبالتالي قيمته مقبولة كونها تنتمي للمجال 0.90-1. كما يتضح من الشكل أعلاه أن قيمة مؤشر رمسي هي 0.072 وهي أقل من 0.08 وهذه القيمة جيدة

أدلة الصدق البنائي: ويقصد بها مدى تطابق النموذج النظري مع البيانات أو الواقع وهي نوعان:

- **صدق التقارب:** ويشير إلى افتراض أن مجموعة من الفقرات تمثل العامل ذاته إذا كانت نسبة الارتباطات عالية (درجة تشبع الفقرات على عاملها)، حيث تتمثل أدلة الصدق التقاربي بنسبة التحمل أو التشبع ومعياريها 0.50-0.70، التباين المستخلص ومعياريه أكبر من 0.50 وثبات المفهوم معياريه 0.70.

ويمكن ملاحظة ذلك في نموذج أداء الجمعيات لكل عامل كما يلي:

الرؤية والرسالة (0.73,0.74,0.91,0.78)

أهداف الجمعية (0.71,0.81,0.82,0.90,0.83)

المشاركة (0.88,0.85,0.74)

الشراكات (0.81,0.75,0.80)

التمكين (0.74,0.82,0.79,0.78)

الشفافية والمشاركة (0.79,0.84,0.90)

جودة الخدمة (0.74,0.85,0.82,0.82,0.83,0.82)

ومنه يكون الارتباط التريبي المتعدد وحسب بتربيع كل درجة تشبع وينتج الآتي:

الرؤية والرسالة (0.53,0.55,0.83,0.61)

أهداف الجمعية (0.50,0.66,0.67,0.81,0.69)

المشاركة (0.55,0.72,0.77)

الشراكات (0.64, 0.56, 0.65)

التمكين (0.61, 0.62, 0.67, 0.55)

الشفافية والمشاركة (0.81, 0.71, 0.62)

جودة الخدمة (0.67, 0.69, 0.67, 0.67, 0.72, 0.55)

التباين المستخلص : وهو المتوسط الحسابي للارتباط التريبي المتعدد لكل عامل وبالتالي يكون التباين المستخلص لكل عامل هو كما يأتي: 0.63, 0.67, 0.68, 0.62, 0.61, 0.71, 0.66 لكل من العوامل الرؤية والرسالة، أهداف الجمعية، المشاركة، الشراكات، التمكين، الشفافية والمشاركة، جودة الخدمة على التوالي، وقيم هذه التباينات جميعها أكبر من 0.50 وبالتالي لا ضرورة لحذف عبارات أو إضافة عبارات (فقرات) وهذه الفقرات تمثل العوامل (الأبعاد).

- **صدق التمايز:** تسمى الأرقام الموجودة على الأسهم ذات الرأسين في الشكل أعلاه التباين (معاملات الارتباط) ويكون بين العوامل (الأبعاد) وبأخذ مربع كل قيمة نحصل على التباين المشترك بين العاملين وهي أدلة صدق تمايز ويجب أن تنحصر بين 0.2-0.9. ومنه تكون قيم التباينات بين عوامل (أبعاد) المتغير أداء الجمعيات كما في الجدول (66) التالي:

الجدول (66): معاملات الارتباط بين عوامل المقياس (التباين) لمتغير أداء الجمعيات

البعد العامل (الكامن)	الرؤية والرسالة	أهداف الجمعية	المشاركة	الشراكات	التمكين	الشفافية	جودة الخدمة
الرؤية والرسالة	1	0.82	0.44	0.56	0.60	0.64	0.66
أهداف الجمعية		1	0.62	0.48	0.54	0.61	0.72
المشاركة			1	0.50	0.63	0.49	0.70
الشراكات				1	0.73	0.64	0.66
التمكين					1	0.69	0.71
الشفافية						1	0.70
جودة الخدمة							1

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيم معاملات الارتباط جيدة ومقبولة بين كافة الأبعاد (العوامل).

وبالتالي تكون قيم التباين المشترك كما في الجدول (67).

الجدول (67): التباين المشترك (الارتباط التريبي) بين عوامل المقياس (التباين) لمتغير أداء الجمعيات

البعد (العامل الكامن)	الرؤية والرسالة	أهداف الجمعية	المشاركة	الشراكات	التمكين	الشفافية	جودة الخدمة
الرؤية والرسالة	1	0.6	0.19	0.31	0.36	0.40	0.43
أهداف الجمعية		1	0.38	0.23	0.29	0.37	0.51
المشاركة			1	0.25	0.39	0.24	0.49
الشراكات				1	0.53	0.40	0.43
التمكين					1	0.47	0.50
الشفافية						1	0.49
جودة الخدمة							1

المصدر: أعد وفق نتائج التحليل

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم التباين المشترك تنتمي إلى المجال 0.2-0.90 وجميعها مقبولة. ويتضح بمقارنة قيم التباين المستخلص عند كل عامل من العوامل الموضحة في الجدول مع قيمة التباين المشترك للعوامل التي يرتبط بها أن قيم التباين المستخلص أكبر من قيم التباين المشترك أي أن معيار فورنل- لاركر محقق مما يدل على صدق التمايز والفقرات (العبارات) في الشكل () تمثل العوامل (الأبعاد). وهناك ارتباطات جيدة بينها.

3-5. تحليل الانحدار المتعدد التدريجي stepwise multiple regression analysis

أجري تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأبعاد المتغير المستقل: تطبيق مبادئ الأيزو 9001-

2015 لقياس أثرها في أداء الجمعيات الأهلية، وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول التالية:

الجدول (68) الاجزاء الوصفية للمتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية والمتغيرات المستقلة المتمثلة

بأبعاد متغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015

Descriptive Statistics

N	Std. Deviation	Mean	
136	0.708	4.10	أداء الجمعيات الأهلية
136	0.779	3.99	التركيز على المستخدمين
136	0.784	4.01	القيادة
136	0.953	3.70	الارتباط بالأفراد
136	0.842	3.90	مدخل العملية
136	0.854	3.93	التحسين المستمر
136	0.850	3.94	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق
136	0.735	3.99	إدارة العلاقات

يبين الجدول أعلاه أن متوسطات الإجابات لأفراد العينة عند كافة المتغيرات هي أكبر من متوسط المقياس بانحرافات معيارية تشير إلى وجود تشتت فيها حول متوسطاتها.

الجدول (69): مصفوفة الارتباط بين المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية والمتغيرات المستقلة المتمثلة

بأبعاد متغير تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015

Correlations

إدارة العلاقات	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	التحسين المستمر	مدخل العملية	الارتباط بالأفراد	القيادة	التركيز على المستخدمين	أداء الجمعيات الأهلية	
0.471	0.489	0.562	0.475	0.482	0.559	0.512	1.000	أداء الجمعيات الأهلية
0.426	0.412	0.611	0.483	0.602	0.606	1.000	0.512	التركيز على المستخدمين
0.553	0.590	0.676	0.629	0.647	1.000	0.606	0.559	القيادة

Pearson
Correlation

0.525	0.554	0.694	0.628	1.000	0.647	0.602	0.482	الارتباط بالأفراد	Sig. (1- tailed)
0.549	0.603	0.599	1.000	0.628	0.629	0.483	0.475	مدخل العملية	
0.554	0.587	1.000	0.599	0.694	0.676	0.611	0.562	التحسين المستمر	
0.675	1.000	0.587	0.603	0.554	0.590	0.412	0.489	اتخاذ القرارات	
0.675	1.000	0.587	0.603	0.554	0.590	0.412	0.489	بناء على الحقائق	
1.000	0.675	0.554	0.549	0.525	0.553	0.426	0.471	إدارة العلاقات	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	.	أداء الجمعيات الأهلية	Sig. (1- tailed)
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	.	0.000	التركيز على المستخدمين	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	.	0.000	0.000	القيادة	
0.000	0.000	0.000	0.000	.	0.000	0.000	0.000	الارتباط بالأفراد	
0.000	0.000	0.000	.	0.000	0.000	0.000	0.000	مدخل العملية	
0.000	0.000	.	.000	0.000	0.000	0.000	0.000	التحسين المستمر	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	اتخاذ القرارات	
0.000	.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	بناء على الحقائق	
.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	إدارة العلاقات	
136	136	136	136	136	136	136	136	أداء الجمعيات الأهلية	N

136	136	136	136	136	136	136	136	التركيز على المستخدمين
136	136	136	136	136	136	136	136	القيادة
136	136	136	136	136	136	136	136	الارتباط بالأفراد
136	136	136	136	136	136	136	136	مدخل العملية
136	136	136	136	136	136	136	136	التحسين المستمر
136	136	136	136	136	136	136	136	اتخاذ القرارات
136	136	136	136	136	136	136	136	بناء على الحقائق
136	136	136	136	136	136	136	136	إدارة العلاقات

تبين مصفوفة الارتباط السابقة أن قيمة معامل الارتباط بين أداء الجمعيات الأهلية وبعد التحسين المستمر هي 0.562 وهو ارتباط موجب وجيد تقريباً بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% فالارتباط دال إحصائياً. كما أن قيمة معامل الارتباط بين بعد القيادة والمتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية هي 0.559 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 5% وبالتالي الارتباط موجب وجيد تقريباً ودال إحصائياً بين المتغيرين. كما يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين بعد التركيز على المستخدمين والمتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية هي 0.512 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 5% والارتباط موجب ومقبول ودال إحصائياً. أما معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 والمتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية فهي ضعيفة وموحبة ودالة إحصائياً لأنها أقل من 50% بمستويات معنوية أصغر من 5%.

الجدول (70): معاملا الارتباط المتعدد والتحديد في نموذج تحليل الانحدار التدريجي

Model Summary^d

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.588	0.310	0.315	0.562 ^a	1
0.564	0.365	0.375	0.612 ^b	2
0.557	0.381	0.395	0.628 ^c	3

a. Predictors: (Constant), التحسين المستمر

b. Predictors: (Constant), القيادة, التحسين المستمر

c. Predictors: (Constant), القيادة, التحسين المستمر, التركيز على المستخدمين

d. Dependent Variable: أداء الجمعيات الأهلية

المصدر: مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه من النموذج رقم 1/ الانحدار البسيط بين المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية والمتغير المستقل التحسين المستمر أن قيمة معامل الارتباط البسيط بين متغير التحسن المستمر / وأداء الجمعيات الأهلية هي 0.562 وهو ارتباط موجب وجب تقريباً وتبلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.315$ أي أن ما نسبته 31.5% من التغير في أداء الجمعيات الأهلية قد فسر من خلال التحسين المستمر والباقي لم يفسر.

كما يبين الجدول أعلاه النموذج رقم 2/ تحليل الانحدار المتعدد بين المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية والمتغيرين المستقلين التحسين المستمر والقيادة حيث تبلغ قيمة الارتباط المتعدد 0.612 وهو ارتباط جيد وموجب، وتبلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.375$ أي أن 37.5% من التغير في أداء الجمعيات الأهلية قد فسر من خلال متغيري التحسين المستمر والقيادة ومنه تكون نسبة التغير في أداء الجمعيات الأهلية التي فسرت من خلال بعد القيادة هي (37.5%-31.5%) = 6%.

كما يبين الجدول أعلاه النموذج رقم 3/ تحليل الانحدار المتعدد بين المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية والمتغيرات المستقلة التحسين المستمر والقيادة والتركيز على المستخدمين حيث تبلغ قيمة الارتباط المتعدد 0.628 وهو ارتباط جيد وموجب، وتبلغ قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.395$ أي أن 39.5% من التغير في أداء الجمعيات الأهلية قد فسر من خلال متغيرات التحسين المستمر والقيادة والتركيز على المستخدمين، ومنه تكون نسبة التغير في أداء الجمعيات الأهلية التي فسرت من خلال بعد التركيز المستمر هي (39.5%-37.5%) = 2%.

الجدول(71): تحليل التباين في نموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

ANOVA^d

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	21.373	1	21.373	61.743	0.000 ^a
Residual	46.385	134	0.346		
Total	67.757	135			
2 Regression	25.381	2	12.691	39.830	0.000 ^b
Residual	42.376	133	0.319		
Total	67.757	135			
3 Regression	26.733	3	8.911	28.671	0.000 ^c
Residual	41.025	132	0.311		
Total	67.757	135			

a. Predictors: (Constant), التحسين المستمر

b. Predictors: (Constant), التحسين المستمر، القيادة

c. Predictors: (Constant), التحسين المستمر، القيادة، التركيز على المستخدمين

d. Dependent Variable: أداء الجمعيات الأهلية

المصدر: مخرجات spss

بناءً على نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار للنماذج الموضحة في الجدول أعلاه والتي تبين قيمة مؤشر اختبار فيشر F حيث تبلغ قيمة $F=61.743$ بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% في النموذج الأول نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهو أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي توجد علاقة بين Y والمتغير المستقل التحسين المستمر.

كما أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F حيث تبلغ قيمة $F=39.83$ بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% في النموذج الثاني نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهو أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي توجد علاقة بين Y والمتغيرين المستقلين التحسين المستمر والقيادة.

أما بالنسبة للنموذج الثالث تبلغ قيمة مؤشر اختبار فيشر F حيث تبلغ قيمة $F=28.671$ بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% في النموذج الثالث نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهو أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي توجد علاقة بين Y والمتغيرات المستقلة الثلاثة التحسين المستمر، القيادة، التركيز على المستخدمين.

الجدول(72): معاملات نموذج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي ومعنويتها

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 التحسين المستمر	(Constant)	2.262	0.239	9.477	0.000			
		0.466	0.059	0.562	7.858	0.000	0.562	0.562
2 التحسين المستمر القيادة	(Constant)	1.795	0.264	6.797	0.000			
		0.281	0.077	0.339	3.641	0.000	0.562	0.301
		0.298	0.084	0.330	3.547	0.001	0.559	0.294
3 التحسين المستمر القيادة التركيز على المستخدمين	(Constant)	1.583	0.280	5.650	0.000			
		0.223	0.081	0.269	2.747	0.007	0.562	0.233
		0.237	0.088	0.263	2.696	0.008	0.559	0.228
		0.172	0.082	0.189	2.085	0.039	0.512	0.179

Dependent Variable: أداء الجمعيات الأهلية

المصدر: مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات نماذج الانحدار الثلاثة جميعها بمستويات معنوية أصغر من 5% وبالتالي فإن المعاملات دالة إحصائياً وتفسر كما يأتي:

- في النموذج/1/ عندما لا يكون هناك تحسين مستمر فإن مستوى أداء الجمعيات الأهلية هو 2.262 وكلما ارتقى التحسين المستمر درجة واحدة فإن أداء الجمعيات الأهلية يرتقي بمقدار 0.466 درجة.

- في النموذج/2/ عندما لا يكون هناك تحسين مستمر وقيادة فإن مستوى أداء الجمعيات الأهلية هو 1.795 وكلما ارتقى التحسين المستمر درجة واحدة فإن أداء الجمعيات الأهلية يرتقي بمقدار 0.281 درجة بفرض ثبات مستوى القيادة. وكلما ارتقى مستوى القيادة درجة واحدة فإن أداء الجمعيات الأهلية يرتقي بمقدار 0.298 درجة بفرض ثبات مستوى التحسين المستمر.

- في النموذج/3/ عندما لا يكون هناك تحسين مستمر وقيادة وتركيز على المستخدمين فإن مستوى أداء الجمعيات الأهلية هو 1.583 وكلما ارتقى التحسين المستمر درجة واحدة فإن أداء الجمعيات الأهلية يرتقي بمقدار 0.223 درجة بفرض ثبات مستوى القيادة والتركيز على المستخدمين. وكلما ارتقى مستوى القيادة درجة واحدة فإن أداء الجمعيات الأهلية يرتقي بمقدار 0.237 درجة بفرض ثبات مستوى التحسين المستمر والتركيز على المستخدمين. وكلما ارتقى مستوى التركيز على المستخدمين درجة واحدة فإن أداء الجمعيات الأهلية يرتقي بمقدار 0.172 درجة بفرض ثبات مستوى التحسين المستمر والقيادة .

وخلاصة القول إن لأبعاد تطبيق مبادئ الأيزو 2015-9001 التحسين المستمر، القيادة، التركيز على المستخدمين أثراً في أداء الجمعيات الأهلية.

الجدول (73): المتغيرات المستقلة المستبعدة في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي

Excluded Variables^d

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
					Tolerance
1 التركيز على المستخدمين	0.270 ^a	3.086	0.002	0.259	0.627
	0.330 ^a	3.547	0.001	0.294	0.543
	0.177 ^a	1.799	0.074	0.154	0.518
	0.216 ^a	2.463	0.015	0.209	0.641
	0.243 ^a	2.830	0.005	0.238	0.656
	0.230 ^a	2.746	0.007	0.232	0.693
2 التركيز على المستخدمين	0.189 ^b	2.085	0.039	0.179	0.558
	0.072 ^b	0.709	0.479	0.062	0.459
	0.117 ^b	1.269	0.207	0.110	0.548
	0.163 ^b	1.841	0.068	0.158	0.587
	0.159 ^b	1.861	0.065	0.160	0.635
	0.026 ^c	0.253	0.801	0.022	0.436
3 الارتباط بالأفراد					

مدخل العملية	0.105 ^c	1.145	0.254	0.100	0.546
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	0.168 ^c	1.922	0.057	0.166	0.587
إدارة العلاقات	0.152 ^c	1.797	0.075	0.155	0.634

a. Predictors in the Model: (Constant), التحسين المستمر

b. Predictors in the Model: (Constant), التحسين المستمر, القيادة

c. Predictors in the Model: (Constant), التحسين المستمر, القيادة, التركيز على

المستخدمين

d. Dependent Variable: أداء الجمعيات الأهلية

المصدر: مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أسماء المتغيرات الممثلة لأبعاد تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 التي تم استبعادها بالطريقة التدريجية وهي متغيرات الارتباط بالأفراد، مدخل العملية، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، إدارة العلاقات) حيث معاملات الارتباط الجزئية بينها وبين المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية هي 0.022، 0.1، 0.166، 0.155 على التوالي وجميعها ضعيفة، كما أن قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t عندها كافة هو أكبر من 5%. فلا أثر لهذه الأبعاد في أداء الجمعيات الأهلية. الجدول(74): إحصاءات البواقي في نموذج الانحدار المتعدد التدريجي

Residuals Statistics^a

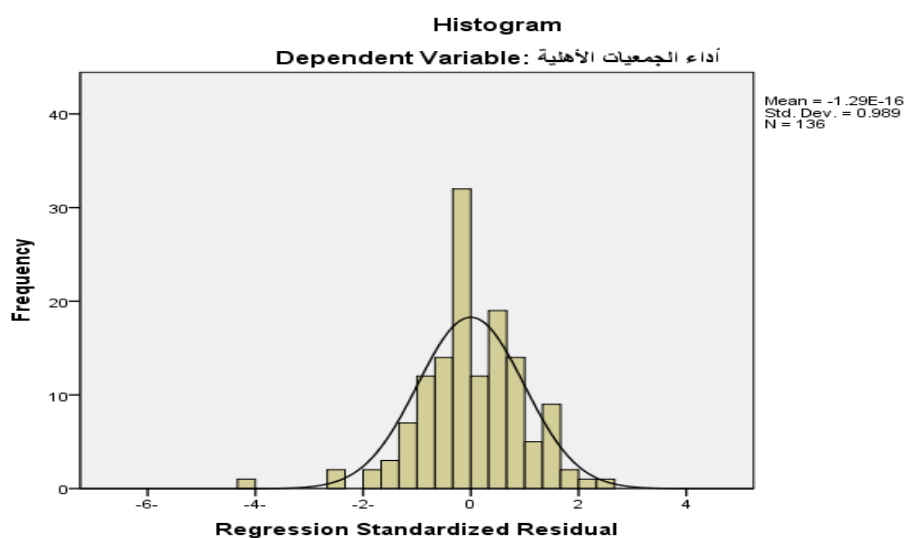
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.39	4.74	4.10	0.445	136
Std. Predicted Value	-3.840-	1.455	0.000	1.000	136
Standard Error of Predicted Value	0.048	0.215	0.090	0.033	136
Adjusted Predicted Value	2.44	4.76	4.10	0.445	136
Residual	-2.256-	1.349	0.000	0.551	136
Std. Residual	-4.047-	2.420	0.000	0.989	136
Stud. Residual	-4.144-	2.458	0.000	1.005	136
Deleted Residual	-2.365-	1.392	0.000	0.569	136
Stud. Deleted Residual	-4.426-	2.507	-.002-	1.020	136

Mahal. Distance	0.013	19.106	2.978	3.109	136
Cook's Distance	0.000	0.208	0.008	0.021	136
Centered Leverage Value	0.000	0.142	0.022	0.023	136

a. Dependent Variable: أداء الجمعيات الأهلية

المصدر: مخرجات spss

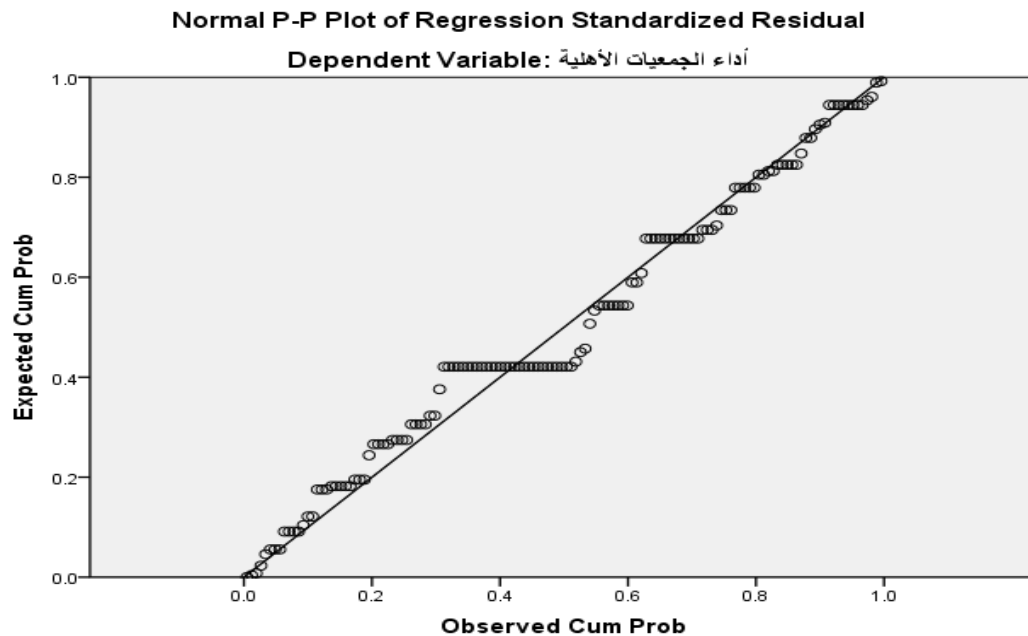
يبين الجدول أعلاه احصاءات البواقي وهي الفروق بين القيم المشاهدة وخط الانحدار المقدر، وتبلغ قيمة Mahal. Distance العظمى 19.106 وهي أقل من القيمة الحرجة لـ χ^2 والبالغة 20.28 ولا توجد قيم متطرفة متعددة المتغيرات، وهو شرط من شروط تطبيق الانحدار المتعدد التدريجي.



الشكل (16): المدرج التكراري والمنحنى التكراري لسلسلة البواقي

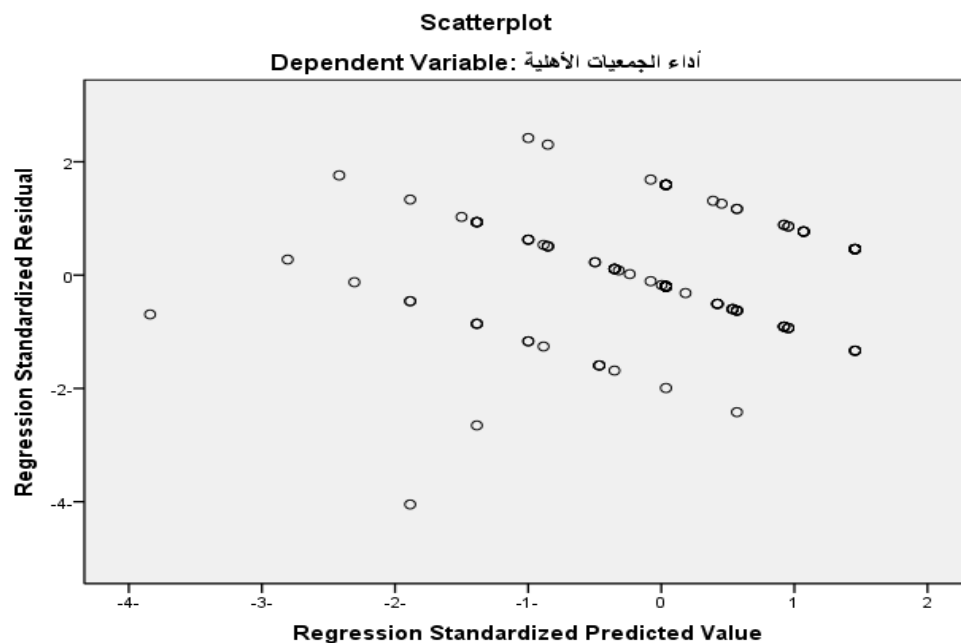
يتضح من المدرج التكراري لقيم البواقي الموضح في الشكل أعلاه أن التوزيع التكراري لسلسلة

البواقي يتبع تقريباً التوزيع الطبيعي.



الشكل (17): انتشار البواقي

يلاحظ من الشكل أعلاه بأن النقاط تتوضع على الخط أو قريبة منه جداً فهي تتوزع طبيعياً



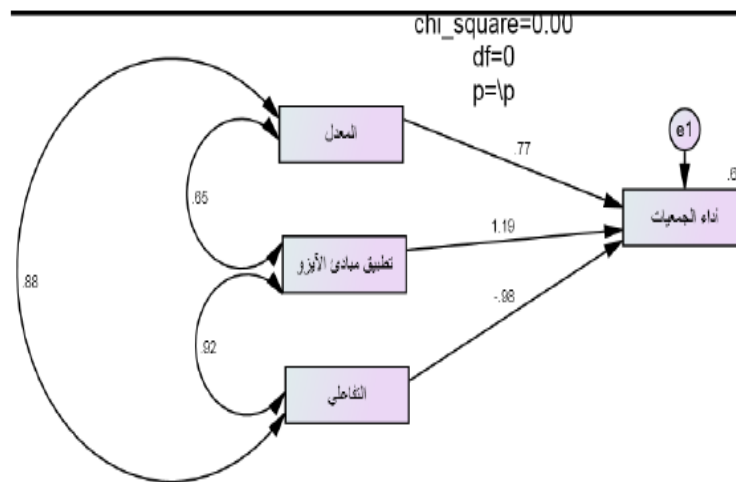
الشكل (18) شكل انتشار البواقي القيم المشاهدة مع القيم المتوقعة

يتضح من الشكل أعلاه عدم وجود نمط معين للنقاط في الشكل وهذا يتسق مع شرط الخطية المطلوب لاختبار الانحدار.

3-6. دور المتغير المعدل وأبعاده في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9007-2015 وأداء

الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق

استخدمت طريقة التفاعل interaction لاختبار الدور المعدل، حيث حسب المتغير التفاعلي الناتج عن ضرب المتغيرين المستقل تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 والمتغير المعدل، واعتمد على نموذج معادلة بنائية تم فيه استخدام تحليل المسار، وباستخدام برنامج الأموس أجري اختبار الدلالة للمتغير المعدل في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9007-2015 وأداء الجمعيات الأهلية بعد رسم المسار وفق الأسس العلمية المعتمدة كما هو موضح في الشكل (19) كما يلي:



الشكل (19) تحليل المسار لاختبار الدور المعدل للمتغير المعدل بكافة أبعاده للعلاقة بين متغيري تطبيق

مبادئ الأيزو وأداء الجمعيات

يبين الشكل نتائج التحليل البنيوي لفحص واستكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة الموضحة فيه والتي تبين التأثيرات المختلفة بين المتغيرات ونتائج التحليل الأكثر دقة لاختبار الدور المعدل للمتغير المعدل في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات كانت كما في الجدول (75) الآتي:

الجدول (75) تقديرات نموذج تحليل المسار لاختبار الدور المعدل للمتغير المعدل في العلاقة بين تطبيق

مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية ودلالاتها الإحصائية

P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات		أداء الجمعيات الأهلية
***	4.202	0.040	0.166	المعدل	<---	أداء الجمعيات الأهلية
***	5.497	0.185	1.015	تطبيق مبادئ الآيزو	<---	أداء الجمعيات الأهلية
0.005	-2.817	0.010	-0.027	التفاعل بين المعدل وتطبيق الآيزو	<---	أداء الجمعيات الأهلية

المصدر مخرجات الأموس

يبين الجدول أعلاه أن تقدير معامل التأثير للمتغير المعدل في أداء الجمعيات هو بوزن 0.166 ودلالته الإحصائية هي 0.00 أقل من 5% أي أن زيادة وحدة من المتغير المعدل ترفع أداء الجمعيات بنسبة 16.6%

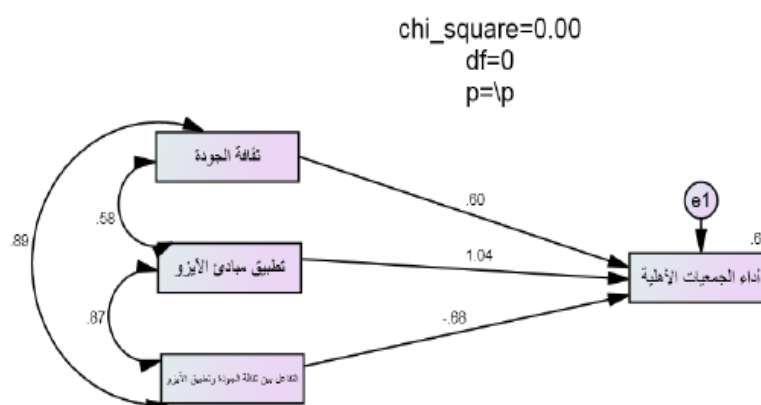
كما أن تقدير معامل التأثير لتطبيق مبادئ الآيزو في أداء الجمعيات الأهلية هو 1.015 بمستوى دلالة إحصائية 0.00 أقل من 5% أي أن زيادة وحدة من تطبيق مبادئ الآيزو يحسن الأداء بنسبة 101.5%.

بينما تقدير معامل التأثير للمتغير التفاعلي (بين المتغير المعدل والمتغير المستقل تطبيق مبادئ الآيزو) في أداء الجمعيات الأهلية هو -0.027 بمستوى معنوية 0.005 أصغر من 5% أي التأثير ضعيف ودال إحصائياً وسالب.

بما أن للمتغير التفاعلي تأثير معنوي فهناك دور معدل للمتغير المعدل بأبعاده الثلاثة مجتمعة في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية.

الدور المعدل لثقافة الجودة في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9007-2015 وأداء الجمعيات الأهلية:

حسب المتغير التفاعلي بين المتغير المستقل تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 ومتغير ثقافة الجودة كمتغير معدل واعتمد على نموذج معادلة بنائية تم فيه استخدام تحليل المسار، وباستخدام برنامج الأموس أجري اختبار الدلالة للدور المعدل لمتغير ثقافة الجودة في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9007-2015 وأداء الجمعيات الأهلية بعد رسم المسار وفق الأسس العلمية المعتمدة كما هو موضح في الشكل (20) كما يلي:



الشكل (20) تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لثقافة الجودة للعلاقة بين متغيري تطبيق مبادئ الأيزو

وأداء الجمعيات

يبين الشكل نتائج التحليل البنيوي لفحص واستكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة الموضحة فيه والتي تبين التأثيرات المختلفة بين المتغيرات ونتائج التحليل الأكثر دقة لاختبار الدور المعدل لثقافة الجودة في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات كانت كما في الجدول (76) الآتي:

الجدول (76) تقديرات نموذج تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لثقافة الجودة في العلاقة بين تطبيق

مبادئ الأيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية

P	C.R.	S.E.	Estimate	المتغيرات		أداء الجمعيات
0.005	2.817	0.174	0.490	ثقافة الجودة	<---	أداء الجمعيات الأهلية
***	5.320	0.166	0.885	تطبيق مبادئ الأيزو	<---	أداء الجمعيات الأهلية
15.0	-1.952	0.042	-0.083	التفاعل بين ثقافة الجودة وتطبيق مبادئ الأيزو	<---	أداء الجمعيات الأهلية

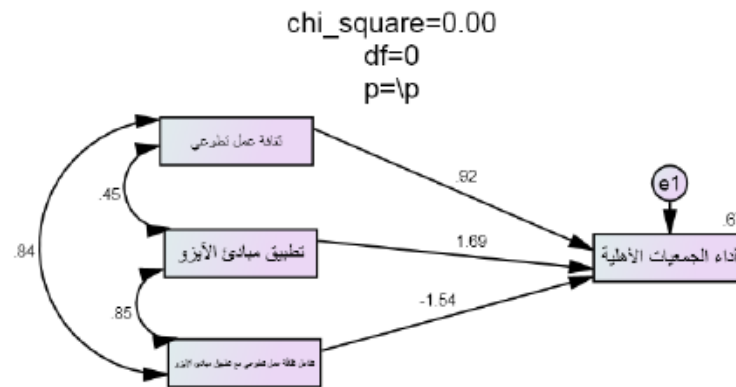
المصدر مخرجات الأموس

يبين الجدول أعلاه أن تقدير معامل التأثير لمتغير ثقافة الجودة كمتغير معدل في أداء الجمعيات هو بوزن 0.490 ودلالته الاحصائية هي 0.005 أصغر من 5% أي أن زيادة وحدة من ثقافة الجودة ترفع أداء الجمعيات بنسبة 49%.

كما أن تقدير معامل التأثير لتطبيق مبادئ الأيزو في أداء الجمعيات الأهلية هو 0.166 بمستوى دلالة إحصائية 0.00 أصغر من 5% أي أن زيادة وحدة من تطبيق مبادئ الأيزو يحسن الأداء بنسبة 16.6%.

بينما تقدير معامل التأثير للمتغير التفاعلي (بين ثقافة الجودة والمتغير المستقل تطبيق مبادئ الأيزو) في أداء الجمعيات الأهلية هو -0.083 بمستوى معنوية 0.051 أكبر من 5% أي التأثير ضعيف وسالب. وغير دال إحصائياً. بما أن للمتغير التفاعلي تأثير غير معنوي فليس هناك دور معدل لثقافة الجودة في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية. الدور المعدل لثقافة العمل التطوعي في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9007-2015 وأداء الجمعيات الأهلية:

حسب المتغير التفاعلي بين المتغير المستقل تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 ومتغير ثقافة العمل التطوعي كمتغير معدل واعتمد على نموذج معادلة بنائية تم فيه استخدام تحليل المسار، وباستخدام برنامج الأموس أجري اختبار الدلالة للدور المعدل لمتغير ثقافة العمل التطوعي في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9007-2015 وأداء الجمعيات الأهلية بعد رسم المسار وفق الأسس العلمية المعتمدة كما هو موضح في الشكل (21) كما يلي:



الشكل (21) تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لثقافة العمل التطوعي للعلاقة بين متغيري تطبيق

مبادئ الأيزو وأداء الجمعيات

يبين الشكل نتائج التحليل البنيوي لفحص واستكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة الموضحة فيه والتي تبين التأثيرات المختلفة بين المتغيرات ونتائج التحليل الأكثر دقة لاختبار الدور المعدل لثقافة

العمل التطوعي في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات كانت كما في الجدول (77) الآتي:

الجدول (77) تقديرات نموذج تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لثقافة العمل التطوعي في العلاقة بين

تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية

المتغير التابع		المتغيرات	Estimate	S.E	C.R.	P
أداء الجمعيات الأهلية	<-- -	ثقافة العمل التطوعي	0.837	.211	3.965	** *
أداء الجمعيات الأهلية	<-- -	تطبيق مبادئ الآيزو	1.444	0.207	6.984	** *
أداء الجمعيات الأهلية	<-- -	التفاعل بين تطبيق مبادئ الآيزو وثقافة العمل التطوعي	-0.200	0.051	-3.896	** *

المصدر مخرجات الأموس

يبين الجدول أعلاه أن تقدير معامل التأثير لمتغير ثقافة العمل التطوعي كمتغير معدل في أداء الجمعيات هو بوزن 0.837 ودلالته الاحصائية هي 0.000 أصغر من 5% أي أن زيادة وحدة من ثقافة العمل التطوعي ترفع أداء الجمعيات بنسبة 83.7%.

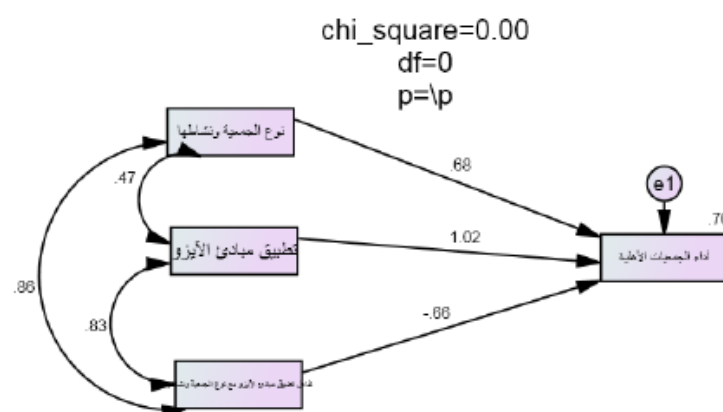
كما أن تقدير معامل التأثير لتطبيق مبادئ الآيزو في أداء الجمعيات الأهلية هو 1.444 بمستوى دلالة إحصائية 0.00 أصغر من 5% أي أن زيادة وحدة من تطبيق مبادئ الآيزو يحسن الأداء بنسبة 144.4%.

بينما تقدير معامل التأثير للمتغير التفاعلي (بين المتغير ثقافة العمل التطوعي والمتغير المستقل تطبيق مبادئ الآيزو) في أداء الجمعيات الأهلية هو -0.200 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 5% أي التأثير ضعيف وسالب. ودال إحصائياً. بما أن للمتغير التفاعلي تأثير معنوي فهناك دور معدل لثقافة العمل التطوعي في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية.

الدور المعدل لنوع الجمعية ونشاطها في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9007-2015 وأداء الجمعيات الأهلية:

حسب المتغير التفاعلي بين المتغير المستقل تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 ومتغير نوع الجمعية ونشاطها كمتغير معدل واعتمد على نموذج معادلة بنائية تم فيه استخدام تحليل المسار،

وباستخدام برنامج الأموس أجري اختبار الدلالة الاحصائية للدور المعدل لمتغير نوع الجمعية ونشاطها في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9007-2015 وأداء الجمعيات الأهلية بعد رسم المسار وفق الأسس العلمية المعتمدة كما هو موضح في الشكل (22) كما يلي:



الشكل (22) تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لنوع الجمعية ونشاطها للعلاقة بين متغيري تطبيق

مبادئ الأيزو وأداء الجمعيات الأهلية

يبين الشكل نتائج التحليل البنيوي لفحص واستكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة الموضحة فيه والتي تبين التأثيرات المختلفة بين المتغيرات ونتائج التحليل الأكثر دقة لاختبار الدور المعدل لنوع الجمعية ونشاطها في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات كانت كما في الجدول (78) الآتي:

الجدول (78) تقديرات نموذج تحليل المسار لاختبار الدور المعدل لنوع الجمعية ونشاطها في العلاقة بين

تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية

المتغير التابع			Estimate	S.E.	C.R.	P
أداء الجمعيات الأهلية	<-- -	نوع الجمعية ونشاطها	0.591	0.156	3.776	***
أداء الجمعيات الأهلية	<-- -	تطبيق مبادئ الأيزو	0.869	0.139	6.251	***
أداء الجمعيات الأهلية	<-- -	تفاعل تطبيق مبادئ الأيزو مع نوع الجمعية	-0.085	0.036	-2.327	0.020

P	C.R.	S.E.	Estimate			المتغير التابع
				ونشاطها		

يبين الجدول أعلاه أن تقدير معامل التأثير لمتغير نوع الجمعية ونشاطها كمتغير معدل في أداء الجمعيات هو بوزن 0.591 ودلالته الاحصائية هي 0.000 أصغر من 5% أي أن زيادة وحدة من نشاط ونوع الجمعية ترفع أداء الجمعيات الأهلية بنسبة 59.1%.

كما أن تقدير معامل التأثير لتطبيق مبادئ الآيزو في أداء الجمعيات الأهلية هو 0.869 بمستوى دلالة إحصائية 0.00 أصغر من 5% أي أن زيادة وحدة من تطبيق مبادئ الآيزو يحسن الأداء للجمعيات الأهلية بنسبة 86.9%.

بينما تقدير معامل التأثير للمتغير التفاعلي (بين المتغير نوع الجمعية ونشاطها والمتغير المستقل تطبيق مبادئ الآيزو) في أداء الجمعيات الأهلية هو -0.085 بمستوى معنوية 0.020 أصغر من 5% أي التأثير ضعيف وسالب. ودال إحصائياً. بما أن للمتغير التفاعلي تأثير معنوي فهناك دور معدل لنوع الجمعية ونشاطها في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية.

3-7. اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأساسية الأولى:

لاختبار فرضيات الدراسة تم تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

دراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (79): معاملات ارتباط سبيرمان ومعنويتها بين أبعاد تطبيق مبادئ الجودة وأبعاد أداء الحميعات الأهلية.

الجدول (79): معاملات ارتباط سبيرمان ومعنويتها بين أبعاد تطبيق مبادئ الجودة وأبعاد أداء الجمعيات

الأهلية

Spearman's rho Correlations									
تطبيق الجودة في الأيزو	إدارة العلاقات	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	التحسين المستمر	مدخل العملية	الارتباط بالأفراد	القيادة	التركيز على المستخدمين		
0.723**	0.635*	0.581**	0.701*	0.600*	0.560**	0.666**	0.683**	Correlation Coefficient	أداء الجمعيات
0	0	0	0	0	0	0	0	Sig. (2- tailed)	
136	136	136	136	136	136	136	136	N	
0.641**	0.544*	0.439**	0.657*	0.561*	0.507**	0.632**	0.632**	Correlation Coefficient	جودة الخدمة
0	0	:0	0	0	0	0	0	Sig. (2- tailed)	
136	136	136	136	136	136	136	136	N	
0.484**	0.388*	0.465**	0.411*	0.324*	0.423**	0.488**	0.452**	Correlation Coefficient	الشفافية والمساءلة
0	0	0	0	0	0	0	0	Sig. (2- tailed)	
136	136	136	136	136	136	136	136	N	
0.693**	0.643*	0.637**	0.654*	0.545*	0.580**	0.583**	0.582**	Correlation Coefficient	الرؤية والرسالة
0	0	0	0	0	0	0	0	Sig. (2- tailed)	
136	136	136	136	136	136	136	136	N	
0.654**	.566** 0	0.495**	.620** 0	.562** 0	0.502**	0.630**	0.644**	Correlation Coefficient	أهداف الجمعية
0	0	0	0	0	0	0	0	Sig. (2- tailed)	
136	136	136	136	136	136	136	136	N	
0.433**	.355** 0	0.319**	.442** 0	.394** 0	0.309**	0.402**	0.484**	Correlation Coefficient	المشاركة
0	0	0	0	0	0	0	0	Sig. (2- tailed)	
136	136	136	136	136	136	136	136	N	
0.479	.434**	0.392**	.447**	.349**	0.364	0.406	0.445**	Correlation	الشراكات

**	0		0	0	**	**		Coefficient	
0	0	0	0	0	0	0	0	Sig. (2-tailed)	
136	136	136	136	136	136	136	136	N	
0.485	.462**	0.400**	.448**	.369**	0.372	0.415	0.408**	Correlation Coefficient	التمكن
**	0		0	0	**	**			
0	0	0	0	0	0	0	0	Sig. (2-tailed)	
136	136	136	136	136	136	136	136	N	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

المصدر: مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق الجودة في الأيزو 9001:2015 ومتغير أداء الجمعيات الأهلية هي 0.723 بمستوى معنوية صفر أصغر من 5% فالارتباط بين المتغيرين جيد جداً وموجب ومعنوي. ويرتبط متغير أداء الجمعيات الأهلية مع أبعاد متغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 بعلاقات موجبة ومعنوية وجيدة جداً مع التحسين المستمر وموجبة ومعنوية وجيدة مع التركيز على المستخدمين والقيادة ومدخل العملية وإدارة العلاقات. وبالعلاقة موجبة ومعنوية ومقبولة مع الارتباط بالأفراد واتخاذ القرارات بناء على الحقائق.

كما يتضح من الجدول أعلاه أن ارتباط جودة الخدمة هو ارتباط جيد جداً ومعنوي وموجب مع متغير تطبيق الجودة في الأيزو 9001:2015 وأبعاده التركيز على المستخدمين، والقيادة، التحسين المستمر، وارتباطه مع الارتباط بالأفراد ومدخل العملية وإدارة العلاقة هو ارتباط موجب ومعنوي ومقبول، ومع واتخاذ القرارات بناء على الحقائق هو ارتباط موجب ومعنوي وضعيف.

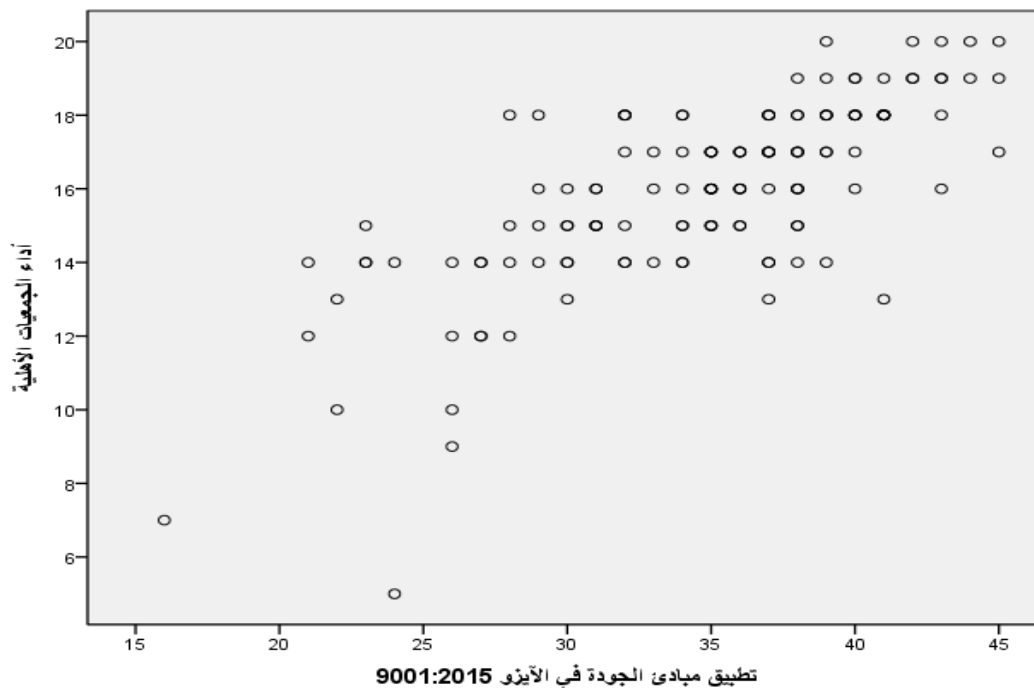
إن ارتباط بعد الرؤية والرسالة مع متغير تطبيق الجودة في الأيزو وأبعاده إدارة العلاقات، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، التحسين المستمر هو ارتباط موجب ومعنوي وجيد ومع الأبعاد التركيز على المستخدمين، القيادة، الارتباط بالأفراد، مدخل العملية هو ارتباط موجب ومعنوي ومقبول.

ارتباط بعد أهداف الجمعية الأهلية مع متغير تطبيق الجودة في الأيزو 9001:2015 وأبعاده التركيز على المستخدمين، القيادة، التحسين المستمر هو ارتباط جيد وموجب ومعنوي، وارتباط هذا البعد مع الارتباط مع الافراد، مدخل العملية، وإدارة العلاقات هو ارتباط موجب ومعنوي ومقبول، لكن ارتباطه مع بعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق هو ارتباط ضعيف وموجب ومعنوي.

كما يبين الجدول أن ارتباط أبعاد أداء الجمعيات الأهلية التالية: الشفافية والمساءلة، المشاركة، الشراكات، التمكين مع تطبيق الجودة في الآيزو 9001:2015 ومع أبعاده كافة هو ارتباط موجب معنوي وضعيف.

خلاصة القول هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغير أداء الجمعيات الأهلية وأبعاده مع متغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأبعاده كافة

الانحدار البسيط بين متغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 ومتغير أداء الجمعيات: يبين الشكل (23): شكل الانتشار بين متغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 ومتغير أداء الجمعيات الأهلية كما يلي:



الشكل (23): الانتشار بين متغيري أداء الجمعيات الأهلية وتطبيق مبادئ الجودة في الآيزو

9001:2015

يبين الشكل أعلاه أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين هو موجب والعلاقة طردية بين المتغيرين وجيدة جداً بينهما وطبيعة العلاقة بينهما هي علاقة خطية من الدرجة الأولى يعبر عنها بمعادلة خط مستقيم

$$Y_i = \alpha_0 + \alpha_1 X_i + u_i \text{ من الشكل}$$

حيث أن:

Y_i يمثل هنا المتغير التابع متغير أداء الجمعيات الأهلية.

X_i متغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وهو المتغير المستقل.

α_0 ثابت يمثل نقطة تقاطع الخط المستقيم مع المحور العمودي ويعبر عن مستوى أداء الجمعيات

الأهلية عندما لا تطبق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015.

α_1 ثابت يعبر عن مقدار الزيادة في مستوى أداء الجمعيات الأهلية عندما يتحسن تطبيق مبادئ

الجودة في الآيزو 9001:2015 بمقدار وحدة واحدة.

u_i الحد العشوائي.

الجدول (80): معاملا الارتباط والتحديد في نموذج الانحدار بين متغيري تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو

9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.686	0.546	0.549	0.741 ^a	1
a. Predictors: (Constant), 9001:2015				

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون الخطي هي 0.741 وهو ارتباط موجب وجيد جداً بين المتغيرين. كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.549 أي أن ما نسبته 54.9% من التغير في أداء الجمعيات الأهلية قد فسر من خلال التغير في تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 والباقي 45.1% لم يفسر.

الجدول (81): تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري تطبيق مبادئ الجودة في

الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية

ANOVA ^b						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
0.000 ^a	163.334	464.179	1	464.179	Regression	1
		2.842	134	380.814	Residual	
			135	844.993	Total	

ANOVA ^b						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
0.000 ^a	163.334	464.179	1	464.179	Regression	1
		2.842	134	380.814	Residual	
			135	844.993	Total	
9001:2015. Predictors: (Constant), أداء الجمعيات الأهلية. Dependent Variable:						

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي 136.334 بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% مما يدعو للقول بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية جيد وذو جودة تمثيل وتوفيق العلاقة بين المتغيرين. الجدول (82): ثوابت نموذج الانحدار الخطي البسيط بين متغيري تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو

9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية ومعنويتها

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.915		0.864	5.109	(Constant)	1
0.000	12.780	0.741	0.025	0.313	quality	
a. Dependent Variable: أداء الجمعيات الأهلية						

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة α_0 هي 5.109 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 5% والثابت α_1 هي 0.313 بمستوى معنوية 0.00 أصغر من 5% أي الثوابت معنوية وموضوعية ويمكن القول أنه عندما ينعدم تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 فإن مستوى أداء الجمعيات الأهلية هو 5.109، وعندما يزداد مستوى تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى أداء الجمعيات الأهلية يزداد بمقدار 0.313 وحدة.

مما سبق يمكن القول أن هناك أثر معنوي موجب لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو في أداء الجمعيات الأهلية

الانحدار المتعدد بين أبعاد متغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 ومتغير أداء الجمعيات:

يوضح الجدول (83): معاملا الارتباط المتعدد والتحديد في نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد متغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية

الجدول (83): معاملا الارتباط المتعدد والتحديد في نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد متغير

تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية

Model Summary				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.532	0.625	0.645	0.803 ^a	1
a. Predictors: (Constant), إدارة العلاقات, التركيز على المستخدمين , مدخل العملية, الارتباط بالأفراد, القيادة, التحسين المستمر, اتخاذ القرارات بناء على الحقائق				

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 ومتغير أداء الجمعيات الأهلية هي 0.803 وهو ارتباط موجب وقوي بين المتغيرات. كما أن قيمة معامل التحديد هي 0.645 أي أن ما نسبته 64.5% من التغير في متغير أداء الجمعيات الأهلية قد فسر من خلال التغير في أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 (إدارة العلاقات، التركيز على المستخدمين، مدخل العملية، الارتباط بالأفراد، القيادة، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) والباقي 35.5% لم يفسر.

الجدول (84): تحليل التباين في نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في

الأيزو 9001:2015 ومتغير أداء الجمعيات الأهلية

ANOVA ^b						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
0.000 ^a	33.174	77.819	7	544.731	Regression	1
		2.346	128	300.262	Residual	
			135	844.993	Total	

a. Predictors: (Constant), إدارة العلاقات، التركيز على المستخدمين، مدخل العملية، الارتباط بالأفراد، القيادة، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق

b. Dependent Variable: performance

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مؤشر اختبار فيشر F هي 33.174 بمستوى معنوية 0.000 أصغر من 5% مما يدعو للقول بأن نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 (إدارة العلاقات، التركيز على المستخدمين، مدخل العملية، الارتباط بالأفراد، القيادة، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) ومتغير أداء الجمعيات الأهلية جيد وذو جودة تمثيل وتوفيق للعلاقة بين المتغيرات.

الجدول (85): ثابته نموذج الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو

9001:2015 ومتغير أداء الجمعيات الأهلية ومعنويتها

Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	4.049		0.880	3.562	(Constant)	1
0.000	3.715	0.325	0.032	0.120	التركيز على المستخدمين	
0.010	2.629	0.252	0.027	0.071	القيادة	
0.011	-2.573	-0.245	0.025	0.063	الارتباط بالأفراد	
0.257	1.139	0.100	0.039	0.044	مدخل العملية	

0.000	3.872	0.385	0.031	0.121	التحسين المستمر
0.215	-1.245	-0.125	0.046	-0.057	اتخاذ القرارات بناء على الحقائق
0.027	2.238	0.201	0.051	0.114	إدارة العلاقات
a. Dependent Variable: performance					

المصدر: مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن الثوابت المتعلقة بأبعاد تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 التالية (مدخل العملية، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق) غير موضوعية وغير معنوية، نظراً لأن مستويات المعنوية لها هي 0.257، 0.215 على التوالي أكبر من 5% وبالتالي ليس لهذه الأبعاد أثر معنوي في المتغير أداء الجمعيات الأهلية عند تطبيقها مع كافة أبعاد الجودة. أما الثوابت المتعلقة بأبعاد (التركيز على المستخدمين، القيادة، الارتباط بالأفراد، التحسين المستمر، إدارة العلاقات). فهي موضوعية ومعنوية نظراً لأن مستوى معنويتها أصغر من 5% وبالتالي هذه الأبعاد هي المؤثرة في أداء الجمعيات الأهلية، حيث يؤثر التركيز على المستخدمين في أداء الجمعيات الأهلية بمقدار 0.120 عندما يزداد بمقدار وحدة واحدة شرط ثبات بقية أبعاد الجودة.

ويؤثر بعد القيادة بمقدار 0.071 أي أن أداء الجمعيات الأهلية يزداد بهذا المقدار عندما يزداد بعد القيادة بمقدار وحدة واحدة شرط ثبات بقية أبعاد الجودة، ويؤثر بعد الارتباط مع الأفراد في أداء الجمعيات الأهلية بمقدار 0.063 بمعنى يزداد أداء الجمعيات بهذا المقدار عندما يزداد مستوى الارتباط بالأفراد بمقدار وحدة واحدة شرط ثبات بقية أبعاد الجودة. ويؤثر بعد التحسين المستمر بمقدار 0.121 في أداء الجمعيات الأهلية أي يزداد أداء الجمعيات الأهلية به بهذا المقدار عندما يزداد التحسين المستمر بمقدار وحدة واحدة شرط ثبات بقية أبعاد الجودة وتؤثر إدارة العلاقات العامة بمقدار 0.114 في أداء الجمعيات الأهلية، أي أن الأداء سيزداد بهذا المقدار عندما تتحسن إدارة العلاقات بمقدار وحدة واحدة شرط ثبات بقية أبعاد الجودة.

3-8. تحليل المسار:

لاختبار الدور المعدل للمتغير المعدل وأبعاده في العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو

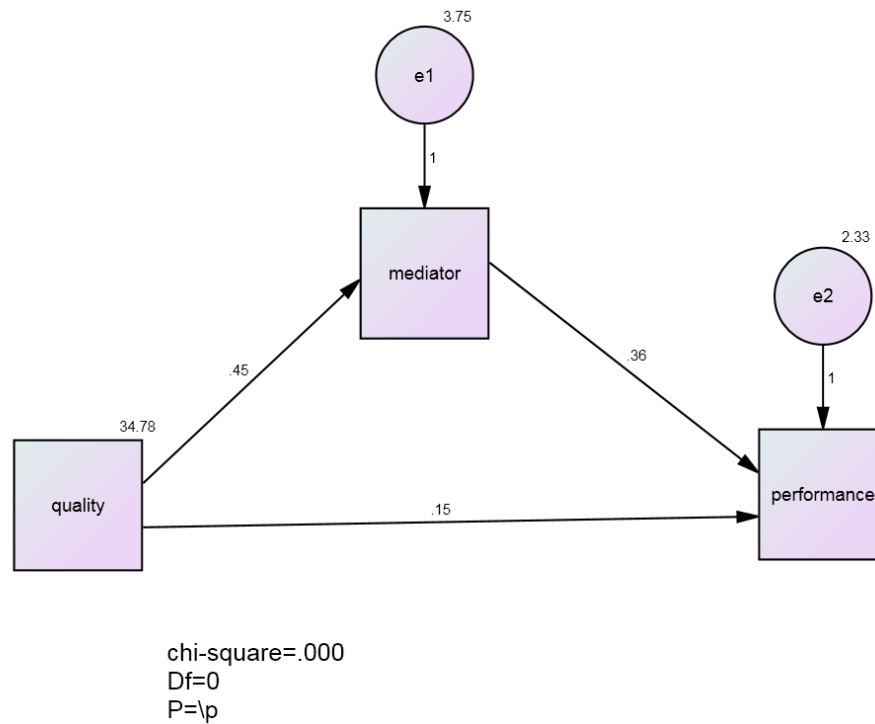
9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية:

اختبار الفرضية الأساسية الثانية:

وتنص على: يعدل المتغير المعدل الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015

وأداء الجمعيات الأهلية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار والهدف من ذلك الكشف عن التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل: تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية. وتحديد نوع التعديل للمتغير المعدل هل هو تعديل كامل أم جزئي للتأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية. لاستخدام هذا التحليل يجب أن تكون العلاقات السببية للمتغيرات في اتجاه واحد وهذا ما تم إثباته من خلال نتائج تحليل الانحدار في الفرضيات السابقة. ونتائج تحليل المسار لتعديل المتغير المعدل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع هي كما في الشكل (24) التالي:



الشكل (24) تحليل المسار لتعديل المتغير المعدل الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو

9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية

يبين الشكل أعلاه أن قيمة التأثير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية هو بنسبة 15% وهو تأثير موجب، ويؤثر متغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في المتغير المعدل بنسبة 45% وهو تأثير موجب. كما أن المتغير المعدل يؤثر بأداء

الجمعيات الأهلية بنسبة 36% وهو تأثير موجب. ومنه يكون التأثير غير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية $0.162 = 0.45 \times 0.36$ أي 16.2% وبالتالي هناك أثر غير مباشر بين تطبيق الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية نظراً لأن قيمة الأثر غير المباشر تجاوزت 0.08 حسب معيار سويل. وللحكم على معنوية هذه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتوصل على التأثير الكلي لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية يتم من خلال نتائج تقديرات طريقة الإمكانية العظمى الموضحة في الجدول (86) التالي:

الجدول(86): التقديرات المقننة وغير المقننة وفق علاقات السببية بين المتغيرات ومعنويتها

التقديرات	الخطأ	قيمة الاحصائية	مستوى	Endogenous	Exogenous
Estimate	القياسي S.E.	C.R. t	الدلالة P		
0.447	0.028	15.833	***	المعدل	Quality الجوده في الآيزو <---
0.154	0.038	4.103	***	الأداء	Quality الجوده في الآيزو <---
0.355	0.068	5.235	***	المعدل	modified الأداء <---

المصدر: مخرجات برنامج Amos

يبين الجدول أعلاه أن قيمة التأثير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية هي 0.154 أي أن هذا التأثير المباشر القيمة الحرجة لـ t (C.R.) عنده هي 15.833 أكبر من 1.964 بمستوى معنوية $P=***$ أي يختلف عن الصفر عند مستوى 0.001 واختبار ثنائي الجانب فهو دال إحصائياً. ونجد الأمر نفسه بالنسبة للتأثيرات الأخرى فهي دالة إحصائياً عند 0.001 واختبار ثنائي الجانب. مما يدعو للقول بأن نوع التعديل للمتغير المعدل هو تعديل جزئي وليس كامل نظراً لأن التأثير المباشر دال إحصائياً. ومنه يكون التأثير الكلي لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية مساوياً للتأثير المباشر مضافاً إليه التأثير غير المباشر أي أن: $0.312 = 0.162 + 0.15$ أي بنسبة 31.2%.

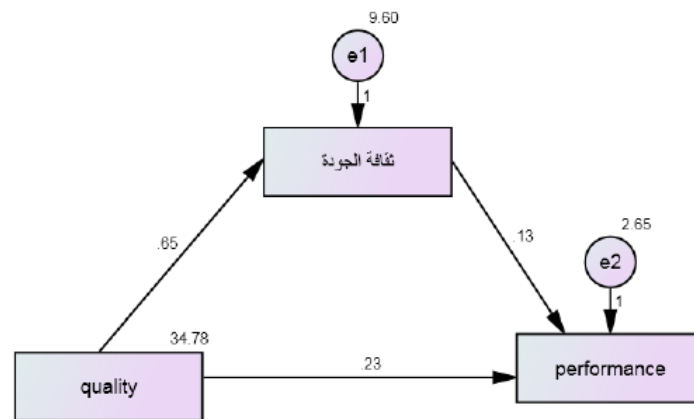
وكانت مؤشرات جودة المطابقة للنموذج: CMIN مؤشر كاي المعياري قيمته صفر (فكلما كانت قيمته تقترب من الصفر كلما كان النموذج جيد)، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن $CFI = 1$ (فكلما

اقتربت هذه القيمة من الواحد كان النموذج جيد)، وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة $GFI = 1$ (فكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد كان النموذج جيد)

اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثانية

يعدل متغير ثقافة الجودة الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار والهدف من ذلك الكشف عن التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية. وتحديد نوع التعديل لمتغير ثقافة الجودة هل هو تعديل كامل أم جزئي للتأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية. ونتائج تحليل المسار لتعديل متغير ثقافة الجودة الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع هي كما في الشكل (25) التالي:



chi-square=.000
DF=0
P=1p

الشكل (25) تحليل المسار لتعديل متغير ثقافة الجودة الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو

9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية

يبين الشكل أعلاه أن قيمة التأثير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية هو بنسبة 23% وهو تأثير موجب، ويؤثر متغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في ثقافة الجودة بنسبة 65% وهو تأثير موجب. كما أن متغير

ثقافة الجودة يؤثر بأداء الجمعيات الأهلية بنسبة 13% وهو تأثير موجب. ومنه يكون التأثير غير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية $0.13 \times 0.65 = 0.0845$ أي بنسبة 8.45% وبالتالي هناك علاقة غير مباشرة بين تطبيق الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية نظراً لأن قيمة الأثر غير المباشر تجاوزت 0.08 حسب معيار سويل.

وللحكم على معنوية هذه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتوصل إلى التأثير الكلي لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية يتم من خلال نتائج تقديرات طريقة الإمكانية العظمى الموضحة في الجدول (87) التالي:

الجدول (87): التقديرات المقننة وغير المقننة وفق علاقات السببية بين المتغيرات ومعنويتها (التعديل

لثقافة الجودة)

التقديرات	الخطأ	قيمة الاحصائية	مستوى	Endogenous	Exogenous
Estimate	القياسي S.E.	C.R. t	الدلالة P		
0.648	0.045	14.330	***	ثقافة الجودة	Quality في الآيزو
0.125	0.045	2.771	0.006	performance الأداء	ثقافة الجودة
0.232	0.038	6.153	***	performance الأداء	Quality في الآيزو

المصدر: مخرجات برنامج Amos

يبين الجدول أعلاه أن قيمة التأثير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية هي 0.232 أي أن هذا التأثير المباشر القيمة الحرجة لـ t (C.R.) عنده هي 6.153 أكبر من 1.964 بمستوى معنوية $P=***$ أي يختلف عن الصفر عند مستوى 0.001 واختبار ثنائي الجانب فهو دال إحصائياً. ونجد الأمر نفسه بالنسبة لتأثير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في ثقافة الجودة البالغ 0.648 فهو دال إحصائياً عند 0.001 واختبار ثنائي الجانب.

أما تأثير ثقافة الجودة في أداء الجمعيات الأهلية البالغ 0.125 فمستوى الدلالة لمؤشر t قيمته 0.006 أقل من 0.01 فهو دال إحصائياً عند 1% مما يدعو للقول بأن نوع التعديل لمتغير ثقافة

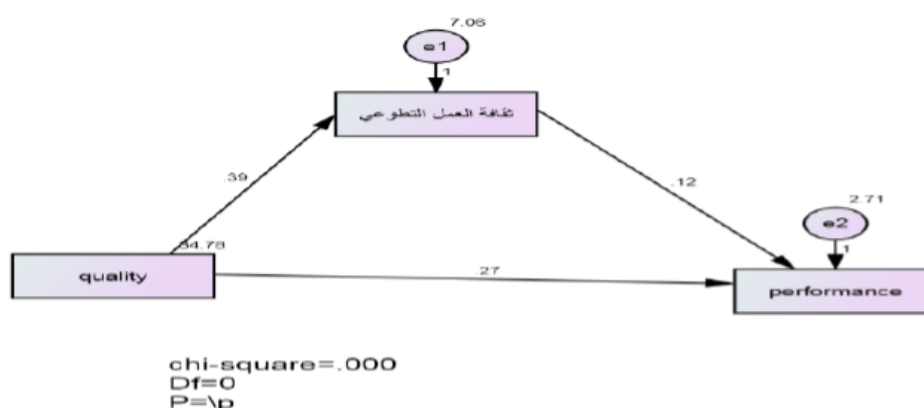
الجودة هو تعديل جزئي وليست كامل نظراً لأن التأثير المباشر دال إحصائياً. ومنه يكون التأثير الكلي لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية مساوياً للتأثير المباشر مضافاً إليه التأثير غير المباشر أي أن: $0.3145 = 0.0845 + 0.23$ أي بنسبة 31.45%.

وكانت مؤشرات جودة المطابقة للنموذج: CMIN مؤشر كاي المعياري قيمته صفر (فكلما كانت قيمته تقترب من الصفر كلما كان النموذج جيد)، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن $CFI = 1$ (فكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد كان النموذج جيد)، وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة $GFI = 1$ (فكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد كان النموذج جيد).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثانية

يعدل متغير ثقافة العمل التطوعي الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار والهدف من ذلك الكشف عن التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية. وتحديد نوع التعديل لمتغير ثقافة العمل التطوعي هل هو تعديل كامل أم جزئي للتأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية. ونتائج تحليل المسار لتعديل متغير ثقافة العمل التطوعي الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع هي كما في الشكل (26) التالي:



الشكل (26) تحليل المسار لتعديل متغير ثقافة العمل التطوعي الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في

الأيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية

يبين الشكل أعلاه أن قيمة التأثير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية هو بنسبة 27% وهو تأثير موجب، ويؤثر متغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في ثقافة العمل التطوعي بنسبة 39% وهو تأثير موجب كما أن متغير ثقافة العمل التطوعي يؤثر بأداء الجمعيات الأهلية بنسبة 12% وهو تأثير موجب. ومنه يكون التأثير غير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية $= 0.39 \times 0.12 = 0.0507$ أي بنسبة 5.07% وبالتالي ليس هناك علاقة غير مباشرة بين تطبيق الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية نظراً لأن قيمة الأثر غير المباشر أقل من 0.08 حسب معيار سويل (مرجع القهوجي، أيمن & عواد، فريال).

وللحكم على معنوية هذه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتوصل إلى التأثير الكلي لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية يتم من خلال نتائج تقديرات طريقة الإمكانية العظمى الموضحة في الجدول (88) التالي:

الجدول (88): التقديرات المقننة وغير المقننة وفق علاقات السببية بين المتغيرات ومعنويتها (التعديل

لثقافة العمل التطوعي)

التقديرات	الخطأ	قيمة الاحصائية	مستوى	Endogenous	Exogenous
Estimate	القياسي S.E.	C.R. t	الدلالة P		
0.392	0.039	10.100	***	ثقافة العمل التطوعي	Quality الجوده في الأيزو
0.116	0.053	2.173	.030	performance الأداء	ثقافة العمل التطوعي
0.268	0.032	8.424	***	performance الأداء	Quality الجوده في الأيزو

المصدر: مخرجات برنامج Amos

يبين الجدول أعلاه أن قيمة التأثير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية هي 0.268 أي أن هذا التأثير المباشر القيمة الحرجة لـ t (C.R.) عنده هي 8.424 بمستوى معنوية $P=***$ أي يختلف عن الصفر عند مستوى 0.001 واختبار ثنائي الجانب فهو دال إحصائياً. ونجد الأمر نفسه بالنسبة لتأثير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في ثقافة العمل التطوعي البالغ 0.392 فهو دال إحصائياً عند 0.001 واختبار ثنائي الجانب. أما تأثير ثقافة العمل التطوعي في أداء الجمعيات الأهلية البالغ 0.116 فهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05 نظراً لأن قيمة مستوى الدلالة لقيمة t هي 0.03

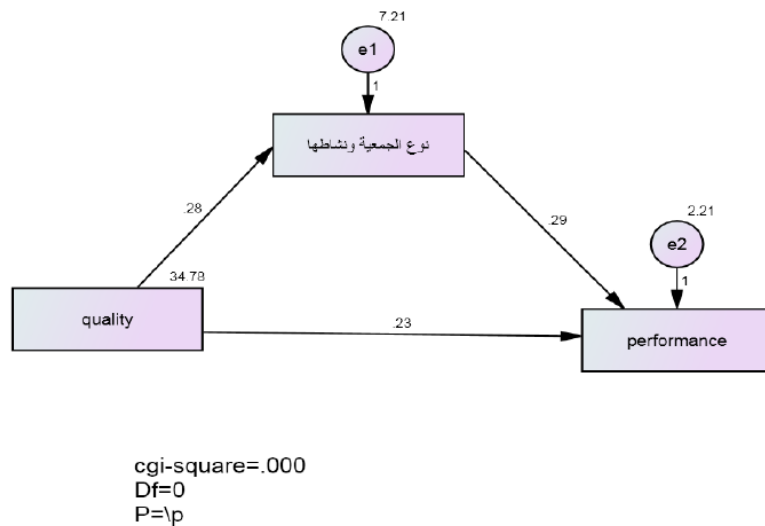
مما سبق يمكن القول وحسب معيار سويل بأن لا تعديل لمتغير ثقافة العمل التطوعي في العلاقة بين متغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية.

وكانت مؤشرات جودة المطابقة للنموذج: CMIN مؤشر كاي المعياري قيمته صفر (فكلما كانت قيمته تقترب من الصفر كلما كان النموذج جيد)، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن $CFI = 1$ (فكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد كان النموذج جيد)، وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة $GFI = 1$ (فكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد كان النموذج جيد).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثانية

يعدل متغير نوع الجمعية ونشاطها الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل المسار والهدف من ذلك الكشف عن التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية. وتحديد نوع التعديل لمتغير نوع الجمعية ونشاطها هل هو تعديل كامل أم جزئي للتأثيرات غير المباشرة للمتغير المستقل تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية. ونتائج تحليل المسار لتعديل متغير نوع الجمعية ونشاطها الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع هي كما في الشكل (27) التالي:



الشكل (27) تحليل المسار لتعديل متغير نوع الجمعية ونشاطها الأثر بين تطبيق مبادئ الجودة في

الآيزو 9001:2015 وأداء الجمعيات الأهلية

يبين الشكل أعلاه أن قيمة التأثير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية هو بنسبة 23% وهو تأثير موجب، ويؤثر متغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في متغير نوع الجمعية ونشاطها بنسبة 28% وهو تأثير موجب. كما أن متغير نوع الجمعية ونشاطها يؤثر بأداء الجمعيات الأهلية بنسبة 29% وهو تأثير موجب. ومنه يكون التأثير غير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية $0.28 \times 0.29 = 0.0812$ أي بنسبة 8.12% وبالتالي هناك علاقة غير مباشرة بين

تطبيق الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية نظراً لأن قيمة الأثر غير المباشر تجاوزت 0.08 حسب معيار سويل (مرجع القهوجي، أيمن & عواد، فريال).

وللحكم على معنوية هذه التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتوصل إلى التأثير الكلي لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية يتم من خلال نتائج تقديرات طريقة الإمكانية العظمى الموضحة في الجدول (89) التالي:

الجدول (89): التقديرات المقننة وغير المقننة وفق علاقات السببية بين المتغيرات ومعنويتها (التعديل

لنوع الجمعية ونشاطها)

التقديرات	الخطأ	قيمة الاحصائية	مستوى	Endogenous	Exogenous
Estimate	القياسي S.E.	C.R. t	الدلالة P		
0.284	0.039	7.236	***	Quality في الآيزو	نوع الجمعية ونشاطها
0.287	0.048	6.031	***	نوع الجمعية ونشاطها	performance الأداء
0.232	0.026	9.080	***	Quality في الآيزو	performance الأداء

المصدر: مخرجات برنامج Amos

يبين الجدول أعلاه أن قيمة التأثير المباشر لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية هي 0.232 أي أن هذا التأثير المباشر القيمة الحرجة لـ t (C.R.) عنده هي 9.080 أكبر من 1.964 مستوى معنوية $P=***$ أي يختلف عن الصفر عند مستوى 0.001 واختبار ثنائي الجانب فهو دال إحصائياً. ونجد الأمر نفسه بالنسبة لتأثير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في نوع الجمعية ونشاطها البالغ 0.284 فهو دال إحصائياً عند 0.001 واختبار ثنائي الجانب. أما تأثير نوع الجمعية ونشاطها في أداء الجمعيات الأهلية البالغ 0.287 فهو دال إحصائياً عند 0.001 واختبار ثنائي الجانب مما يدعو للقول بأن نوع التعديل لنوع الجمعية ونشاطها هو تعديل جزئي وليست كامل نظراً لأن التأثير المباشر دال إحصائياً. ومنه يكون التأثير الكلي لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية مساوياً

التأثير المباشر مضافاً إليه التأثير غير المباشر أي أن: $0.3132 = 0.0812 + 0.232$ أي بنسبة 31.32%.

وكانت مؤشرات جودة المطابقة للنموذج: CMIN مؤشر كاي المعياري قيمته صفر (فكلما كانت قيمته تقترب من الصفر كلما كان النموذج جيد)، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن $CFI = 1$ (فكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد كان النموذج جيد)، وبلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة $GFI = 1$ (فكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد كان النموذج جيد).

3-9. ترتيب الجمعيات وفق مبادئ الأيزو 9001-2015

يوضح الجدول (90): الاحصاءات الوصفية ونتائج اختبار t لعينة واحدة للإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة على مستوى الجمعي

الجدول (90): الاحصاءات الوصفية ونتائج اختبار t لعينة واحدة للإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة على مستوى الجمعية

[illegible]

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من خلال الجدول أعلاه الآتي:

- إن جميع متوسطات اجابات حول متغير التركيز على المستخدمين كأحد مبادئ الجودة في الآيزو 9004-2015 اكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t هي 0.00 أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد التركيز على المستخدمين هو بمستوى متوسط. اما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ التركيز على المستخدمين كما يلي:
عقمها، المنير، اتحاد الجمعيات، اللوام، الأمانة السورية للتنمية، ندى، رعاية المكفوفين، الهلال، أثر.
- إن جميع متوسطات اجابات حول متغير القيادة كأحد مبادئ الجودة في الآيزو 9004-2015 اكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد القيادة هو بمستوى متوسط. اما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ القيادة كما يلي:
عقمها، ندى، المنير، اتحاد الجمعيات، الأمانة السورية للتنمية، رعاية المكفوفين، اللوام، الهلال، أثر.
- إن جميع متوسطات اجابات حول متغير الارتباط بالأفراد كأحد مبادئ الجودة في الآيزو 9004-2015 اكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعيات أثر واللوام، والهلال، رعاية المكفوفين فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد الارتباط بالأفراد هو بمستوى متوسط في هذه الجمعيات. اما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ الارتباط بالأفراد كما يلي:
المنير، عقمها، اتحاد الجمعيات، ندى، الأمانة السورية للتنمية، اللوام، رعاية المكفوفين، الهلال، أثر.
- إن جميع متوسطات اجابات حول متغير مدخل العملية كأحد مبادئ الجودة في الآيزو 9004-2015 اكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في

الجمعيات أثر والوثام، فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد مدخل العملية هو بمستوى متوسط في هذه الجمعيات. أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ مدخل العملية كما يلي:

رعاية المكفوفين، اتحاد الجمعيات، ندى، عقمها، المنير، الأمانة السورية للتنمية، الوثام، الهلال، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير التحسين المستمر كأحد مبادئ الجودة في الأيزو 9004-2015 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد التحسين المستمر هو بمستوى متوسط في هذه الجمعية. أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ التحسين المستمر كما يلي:

عقمها، المنير، اتحاد الجمعيات، ندى، رعاية المكفوفين، الأمانة السورية للتنمية، الهلال، الوثام، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير اتخاذ القرارات بناء على الحقائق كأحد مبادئ الجودة في الأيزو 9004-2015 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعيتي أثر والوثام فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق هو بمستوى متوسط في هذه الجمعيتين. أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق كما يلي:

عقمها، ندى، اتحاد الجمعيات، رعاية المكفوفين، المنير، الأمانة السورية للتنمية، الوثام، الهلال، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير إدارة العلاقات كأحد مبادئ الجودة في الأيزو 9004-2015 أكبر من متوسط المقياس البالغ 3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد إدارة العلاقات هو بمستوى متوسط في هذه الجمعية. أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ إدارة العلاقات كما يلي:

عقمها، الأمانة السورية للتنمية، اتحاد الجمعيات، رعاية المكفوفين، ندى، المنير، الوئام، الهلال، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير ثقافة الجودة أكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد ثقافة الجودة هو بمستوى متوسط في هذه الجمعية. أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ ثقافة الجودة كما يلي:

عقمها، المنير، اتحاد الجمعيات، الوئام، الأمانة السورية للتنمية، ندى، رعاية المكفوفين، الهلال، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير ثقافة العمل التطوعي أكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد ثقافة العمل التطوعي هو بمستوى متوسط في هذه الجمعية. أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ ثقافة العمل التطوعي كما يلي:

المنير، رعاية المكفوفين، الوئام، عقمها، اتحاد الجمعيات، ندى، الأمانة السورية للتنمية، الهلال، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير نوع الجمعية ونشاطها أكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد نوع الجمعية ونشاطها هو بمستوى متوسط في هذه الجمعية. أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ نوع الجمعية ونشاطها كما يلي:

اتحاد الجمعيات، عقمها، الأمانة السورية للتنمية، رعاية المكفوفين، الهلال، ندى، المنير، الوئام، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير الرؤية والرسالة أكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعيتي أثر والوئام فكانت الفروقات غير دالة

إحصائياً وبعد الرؤية والرسالة هو بمستوى متوسط في هذه الجمعيتين. أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ الرؤية والرسالة كما يلي:

عقمها، المنير، الأمانة السورية للتنمية، رعاية المكفوفين، اتحاد الجمعيات، ندى، الهلال، الوئام، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير أهداف الجمعية أكبر من متوسط المقياس البالغ 3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد أهداف الجمعية هو بمستوى متوسط في هذه الجمعية أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ أهداف الجمعية كما يلي: عقمها، الأمانة السورية للتنمية، رعاية المكفوفين، اتحاد الجمعيات، المنير، الوئام، الهلال، ندى، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير المشاركة أكبر من متوسط المقياس البالغ 3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد المشاركة هو بمستوى متوسط في هذه الجمعية أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ المشاركة كما يلي: رعاية المكفوفين، عقمها، اتحاد الجمعيات، الوئام، الأمانة السورية للتنمية، المنير، الهلال، ندى، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير الشراكات أكبر من متوسط المقياس البالغ 3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد الشراكات هو بمستوى متوسط في هذه الجمعية أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ الشراكات كما يلي: الأمانة السورية للتنمية، الوئام، اتحاد الجمعيات، عقمها، رعاية المكفوفين، ندى، المنير، الهلال، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير التمكين أكبر من متوسط المقياس البالغ 3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء

متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد التمكين هو بمستوى متوسط في هذه الجمعية أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ الشراكات كما يلي:

الأمانة السورية للتنمية، رعاية المكفوفين، الوثام، اتحاد الجمعيات، عقمها، ندى، المنير، الهلال، أثر.

- إن جميع متوسطات إجابات حول متغير جودة الخدمة أكبر من متوسط المقياس البالغ /3/ حيث جاءت الفروقات دالة إحصائية لأن مستوى المعنوية لمؤشر اختبار t أصغر من 5% باستثناء متوسط الاجابات حول المتغير في جمعية أثر فكانت الفروقات غير دالة إحصائياً وبعد جودة الخدمة هو بمستوى متوسط في هذه الجمعية أما في باقي الجمعيات فهو فوق المتوسط وترتب الجمعيات وفق قيم المتوسطات ومستوى تطبيق مبدأ جودة الخدمة كما يلي:

عقمها، رعاية المكفوفين، الوثام، المنير، اتحاد الجمعيات، الأمانة السورية للتنمية، الهلال، ندى، أثر.

اختبار الفرضية هل هناك فروقات دالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تبعاً للجمعية محل الدراسة

لاختبار الفرضية نختبر التوزيع الطبيعي لبيانات المتغيرات باستخدام اختبار كولموجوروف

سميرنوف والنتائج موضحة في الجدول (91):

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	ثقافة الجودة	القيادة	التعاون	المشاركة	التفكير	التمكين	جودة الخدمة
N	1	1	1	1	1	1	1
	3	3	3	3	3	3	3
	6	6	6	6	6	6	6
Me Norm	4.	4.	4.	3.	4.	3.	4.
an al	0	0	0	9	0	9	0
Para	9	5	0	4	9	7	9
Std. meter	.8	.8	.8	.7	.8	.7	.8
Dev s ^{a,b}	3	5	1	9	4	9	2
iation	0	5	6	3	3	1	1
n							
Abs Most	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2
olut Extre	5	8	3	6	2	8	5
e me	2	5	5	8	8	3	1
Pos Differ	.2	.2	.2	.2	.1	.2	.2
itive ences	0	1	0	3	9	3	0
	4	5	6	2	2	9	5

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	Neg
.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	.2	ativ
5	8	3	6	2	8	5	3	7	2	7	6	7	5	5	7	5	e
2	5	5	8	8	3	1	5	1	5	6	3	4	8	6	6	8	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2.	3.	2.	3.	2.	3.	2.	2.	3.	2.	3.	3.	3.	3.	2.	3.	3.	Kolmogoro
9	3	7	1	6	2	9	7	1	6	2	0	1	0	9	2	0	v-Smirnov
3	2	4	2	5	9	3	4	5	2	1	6	9	1	9	1	0	Z
6	1	4	9	4	8	1	2	8	7	9	6	0	4	1	5	3	
.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	Asymp.
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Sig. (2-
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	tailed)

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه أن مستويات المعنوية المتعلقة بمؤشرات الاختبار عند كافة المتغيرات هي 0.00 أصغر من 5% وبالتالي البيانات غير موزعة طبيعياً نستخدم اختبار كروسكال واليس لاختبار دلالة الفروقات في الاجابات حول متغيرات الدراسة تبعاً للجمعية محل الدراسة.

تبعاً للجمعية

Test Statistics^{a,b}

[illegible]

المصدر إعداد الباحث

يتضح من الجدول أعلاه بأن الفروقات دالة إحصائياً نظراً لأن مستوى المعنوية لمؤشر الاختبار أصغر من 5% عند كافة المتغيرات باستثناء المتغيرات ثقافة العمل التطوعي، نوع الجمعية ونشاطها، التمكين، حيث لافروقات دالة بين متوسطات الاجابات حول هذه المتغيرات في الجمعيات محل الدراسة. جاءت الفروقات دالة إحصائياً ولصالح جمعية عقمها عند المتغيرات التالية:

التركيز على المستخدمين، القيادة، إدارة العلاقات، نوع الجمعية ونشاطها، الرؤية والرسالة، أهداف الجمعية، الشفافية والمساءلة، جودة الخدمة بمتوسطات رتب : 87.3، 91.1، 97.3، 108.3،

87.7، 88.75، 88، 91.9 على التوالي. بينما جاءت الفروقات دالة لصالح جمعية المنير عند المتغيرات الارتباط بالأفراد، التحسين المستمر بمتوسطات رتب 100.07، 92.07 على التوالي. كما أن دلالة الفروقات جاءت لصالح جمعية رعاية المكفوفين عند المتغيرات مدخل العملية، ثقافة العمل التطوعي، المشاركة، جودة الخدمة. بمتوسطات رتب: 84.4، 90.40، 91.85، 91.9. على التوالي. أما الفروقات عند متغير اتخاذ القرارات بناء على الحقائق فكانت لصالح جمعية ندى بمتوسط رتب 94.23، والفروقات عند متغيري الشراكات، والتمكين كانت لصالح الأمانة السورية للتنمية بمتوسط رتب: 83.21، 84.35 على التوالي.

الفصل الرابع: النتائج والمقترحات

4-1. نتائج الدراسة.

4-2. المقترحات

4-1. نتائج الدراسة:

خلص البحث إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت التوزيعات التكرارية النسبية لأفراد العينة المستجوبين حسب متغيراتهم الديموغرافية بأن غالبهم من جمعية الهلال العربي السوري بنسبة 19.9، ومن الإناث بنسبة 64.6%، وحملة الشهادة الجامعية بنسبة 55.7%، ومن من الفئة العمرية 30 وأقل من 40 سنة بنسبة 33.9%، الخبرة العملية من 5- وأقل من 10 سنوات بنسبة 25% علاقة غالبية المستجوبين علاقتهم مع الجمعية علاقة دائمة باعتبارهم أعضاء وإداريين بنسبة 71.5%.
2. أظهرت الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار t لعينة واحدة الآتي:
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ التركيز على المستخدمين كأحد مبادئ الآيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتنفوق المستوى المتوسط، حيث قيمة متوسط إجابات التركيز على المستخدمين هي 3.99 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.779 الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير التركيز على المستخدمين ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ القيادة كأحد مبادئ الآيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتنفوق المستوى المتوسط، قيمة متوسط إجابات حول متغير القيادة هي 4.01 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.784 الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير القيادة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ الارتباط بالأفراد كأحد مبادئ الآيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتنفوق المستوى المتوسط، قيمة متوسط إجابات حول متغير الارتباط بالأفراد هي 3.7 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.953، والفروقات بين متوسط الاجابات على متغير الارتباط بالأفراد ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ مدخل العملية كأحد مبادئ الآيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتنفوق المستوى المتوسط، قيمة متوسط إجابات حول متغير مدخل العملية هي 3.9 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.842، والفروقات بين متوسط الاجابات على متغير مدخل العملية ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ التحسين المستمر كأحد مبادئ الآيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتنفوق المستوى المتوسط. قيمة متوسط إجابات حول متغير

- التحسين المستمر هي 3.93 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.854، الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير التحسين المستمر ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
- مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق كأحد مبادئ الأيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتفق المستوى المتوسط، قيمة متوسط إجابات حول متغير اتخاذ القرارات بناء على الحقائق هي 3.94 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.850 الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير إدارة العلاقات ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمبدأ إدارة العلاقات كأحد مبادئ الأيزو 9001:2015 هو بدرجة مرتفعة وتفق المستوى المتوسط، قيمة متوسط إجابات حول متغير إدارة العلاقات هي 3.99 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.735، الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير إدارة العلاقات ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير ثقافة الجودة هو بدرجة مرتفعة وتفق المستوى المتوسط، قيمة متوسط إجابات حول متغير ثقافة الجودة هي 4.07 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.866، الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير ثقافة الجودة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير ثقافة العمل التطوعي هو بدرجة مرتفعة وتفق المستوى المتوسط. حيث بلغت قيمة متوسط إجابات حول متغير ثقافة العمل التطوعي هي 4.09 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.774 الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير ثقافة العمل التطوعي ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير نوع الجمعية ونشاطها هو بدرجة مرتفعة وتفق المستوى المتوسط، قيمة متوسط إجابات حول متغير نوع الجمعية ونشاطها هي 3.99 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.819 الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير نوع الجمعية ونشاطها ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير الرؤية والرسالة هو بدرجة مرتفعة وتفق المستوى المتوسط، حيث قيمة متوسط إجابات حول متغير الرؤية والرسالة هي 4.09 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.821 الفروقات بين متوسط الاجابات على متغير الرؤية والرسالة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.

- مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير أهداف الجمعية هو بدرجة مرتفعة وتكون المستوى المتوسط، قيمة متوسط إجابات حول متغير أهداف الجمعية هي 4.07 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.791 والفروقات بين متوسط الاجابات على متغير أهداف الجمعية ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير المشاركة هو بدرجة مرتفعة وتكون المستوى المتوسط، حيث أن قيمة متوسط الإجابات حول متغير المشاركة هي 3.99 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.843 والفروقات بين متوسط الاجابات على متغير المشاركة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير الشراكات هو بدرجة مرتفعة وتكون المستوى المتوسط وإن قيمة متوسط الإجابات حول متغير الشراكات هي 4.04 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.793 والفروقات بين متوسط الاجابات على متغير الشراكات ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير التمكين هو بدرجة مرتفعة وتكون المستوى المتوسط، حيث أن قيمة متوسط الإجابات حول متغير التمكين هي 4 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.816 والفروقات بين متوسط الاجابات على متغير التمكين ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير الشفافية والمساءلة هو بدرجة مرتفعة وتكون المستوى المتوسط، قيمة متوسط الإجابات حول متغير الشفافية والمساءلة هي 4.05 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.855 والفروقات بين متوسط الاجابات على متغير الشفافية والمساءلة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
 - مستوى توفر وإدراك القائمين على هذه الجمعيات لمتغير جودة الخدمة هو بدرجة مرتفعة وتكون المستوى المتوسط، حيث قيمة متوسط الإجابات حول متغير جودة الخدمة هي 4.09 تقابل درجة مرتفعة على مقياس ليكرت وبانحراف معياري 0.83 والفروقات بين متوسط الاجابات على متغير جودة الخدمة ومتوسط المقياس دالة إحصائياً.
3. أظهرت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أن جميع العبارات ولكافة المحاور تتمتع بالصق التجميعي.
4. هناك علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين متغير أداء الجمعيات الأهلية وأبعاده مع متغير تطبيق مبادئ الجودة في الأيزو 9001:2015 وأبعاده كافة.

5. نوع التعديل للمتغير المعدل هو تعديل جزئي وليست كامل نظراً لأن التأثير المباشر دال إحصائياً. والتأثير الكلي لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية مساوياً للتأثير المباشر 0.15 مضافاً إليه التأثير غير المباشر 0.162 أي 0.312 وبنسبة 31.2%.
6. نوع التعديل لمتغير ثقافة الجودة هو تعديل جزئي وليست كامل نظراً لأن التأثير المباشر دال إحصائياً. والتأثير الكلي لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية مساوياً للتأثير المباشر 0.23 مضافاً إليه التأثير غير المباشر 0.0845 أي 0.3145 وبنسبة 31.45%.
7. لا تعديل لمتغير ثقافة العمل التطوعي في الأثر بين متغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية.
8. نوع التعديل لبعد نوع الجمعية ونشاطها هو تعديل جزئي وليست كامل نظراً لأن التأثير المباشر دال إحصائياً. والتأثير الكلي لمتغير تطبيق مبادئ الجودة في الآيزو 9001:2015 في أداء الجمعيات الأهلية مساوياً للتأثير المباشر 0.232 مضافاً إليه التأثير غير المباشر 0.0812 أي 0.3132 وبنسبة 31.32%.
9. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن لأبعاد تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 التحسين المستمر، القيادة، التركيز على المستخدمين أثراً في أداء الجمعيات الأهلية.
10. أثبتت نتائج التحليل العاملي التوكيدي عند متغيرات الدراسة أن الفقرات تمثل الأبعاد المكونة منها وذلك بعد استبعاد الفقرات التي درجات تشبعها لا تحقق الشروط وتصحيح أخطاء القياس، والارتباطات جيدة بين الفقرات والأبعاد التي تمثلها .
11. بينت نتائج التحليل العاملي التوكيدي أن الصدق البنائي محقق في نماذج التحليل لكافة المتغيرات، وهو محقق بنوعيه التقاربي والتمييز .
12. هناك دوراً معدلاً للمتغير المعدل بأبعاده الثلاثة مجتمعة (ثقافة الجودة، ثقافة العمل التطوعي، نوع الجمعية ونشاطها) حيث يتفاعل المتغير المعدل مع المتغير المستقل تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 ليحدد الأثر المدمج بينهما في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية وهذا الأثر دال إحصائياً وضعيفاً وسالباً نسبته -2.7%.
13. ليس هناك دوراً معدلاً لثقافة الجودة في العلاقة بين تطبيق مبادئ الآيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية حيث يتفاعل متغير ثقافة الجودة مع المتغير المستقل تطبيق مبادئ الآيزو

9001-2015 ولكن الأثر المدمج شبه معدوم وغير دال إحصائياً في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية.

14. هناك دوراً معدلاً لثقافة العمل التطوعي في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية حيث يتفاعل متغير ثقافة العمل التطوعي مع المتغير المستقل تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 ولهذا التفاعل أثر مدمج في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية نظراً لأن المتغير التفاعلي له أثر دال إحصائياً وسالب نسبته 20%.

15. هناك دوراً معدلاً لنوع الجمعية ونشاطها في العلاقة بين تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 وأداء الجمعيات الأهلية حيث يتفاعل متغير نوع الجمعية ونشاطها مع المتغير المستقل تطبيق مبادئ الأيزو 9001-2015 ولهذا التفاعل أثر مدمج في المتغير التابع أداء الجمعيات الأهلية نظراً لأن المتغير التفاعلي له أثر دال إحصائياً وسالب نسبته 8.5%.

16. الدور المعدل الأكبر كان لثقافة العمل التطوعي 20%، لنوع الجمعية ونشاطها 8.5%، 2.7% للمتغير المعدل بكافة أبعاده مجتمعة/ بينما لا دور معدل لثقافة الجودة.

17. أظهرت نتائج المقابلات وجود توافق بين الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوثام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على أهمية التركيز على المستفيدين وعلى بُعد القيادة، وبُعد الارتباط بالأفراد، ومدخل العملية، وبُعد التحسين المستمر، وبُعد ثقافة الجودة، وإدارة العلاقات، وثقافة العمل التطوعي، الرؤية والرسالة، والأهداف، والمشاركة، والتمكين والشراكات، والشفافية والمساءلة، وجودة الخدمة المقدمة في الجمعيات الأهلية المدروسة.

18. وجود فروق في آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة (الندى، الأمانة السورية، الوثام، عقمها، أثر، رعاية المكفوفين، الهلال الأحمر، اتحاد الجمعيات، التميز) على أنه يتم وضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات نظام إدارة الجودة، ولكن لا يتم لأخذ بعين الاعتبار التفكير المبني بالمخاطر إلا في جمعية الندى كونها حاصلة على شهادة الأيزو 9001:2015.

19. عدم توافق جميع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم في الجمعيات المدروسة على بُعد اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، على بُعد نوع الجمعية ونشاطها، من حيث أن القرارات الاستراتيجية تلعب الدور المهم في تمييز أنشطة الجمعيات الأهلية، وأن جهود الإغاثة تلعب دوراً مهماً في تحديد نوع الجمعية ونشاطها، وأنه يتم تحديد نوع الجمعية ونشاطها وفقاً لتصميم كيفية الاستفادة منها، ومن خلال التركيز على ما تفعله الجمعية الأهلية.

20. جاء ترتيب الجمعيات المدروسة كما هو موضح بالجدول (93).

الجدول (93) ترتيب الجمعيات وفق مبادئ الآيزو 9001-2015

المبدأ	الترتيب
التركيز على المستخدمين	عقمها، المنير، اتحاد الجمعيات، الوثام، الأمانة السورية للتنمية، ندى، رعاية المكفوفين، الهلال، أثر
القيادة	عقمها، ندى، المنير، اتحاد الجمعيات، الأمانة السورية للتنمية، رعاية المكفوفين، الوثام، الهلال، أثر
الارتباط بالأفراد	المنير، عقمها، اتحاد الجمعيات، ندى، الأمانة السورية للتنمية، الوثام، رعاية المكفوفين، الهلال، أثر
مدخل العملية	رعاية المكفوفين، اتحاد الجمعيات، ندى، عقمها، المنير، الأمانة السورية للتنمية، الوثام، الهلال، أثر
التحسين المستمر	عقمها، المنير، اتحاد الجمعيات، ندى، رعاية المكفوفين، الأمانة السورية للتنمية، الهلال، الوثام، أثر
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق	عقمها، ندى، اتحاد الجمعيات، رعاية المكفوفين، المنير، الأمانة السورية للتنمية، الوثام، الهلال، أثر
إدارة العلاقات	عقمها، الأمانة السورية للتنمية، اتحاد الجمعيات، رعاية المكفوفين، ندى، المنير، الوثام، الهلال، أثر

ونلاحظ من الجدول بأن جمعية عقمها كان لها الترتيب الأول في أكثر مبادئ الآيزو.

4-1. المقترحات:

بعد العرض الموجز لنتائج الدراسة نقترح ما يلي:

1. ضرورة الاهتمام وزيادة التركيز على دراسة مبادئ الآيزو 9001:2015 والمتمثلة في (التركيز على المستفيدين، القيادة، الارتباط بالأفراد، مدخل العملية، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على الحقائق، إدارة العلاقات).
2. ضرورة الاهتمام وزيادة التركيز على متغير ثقافة الجودة لما له من أهمية بالغة في دراسة أثر تطبيق مبادئ الآيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية.
3. ضرورة الاهتمام وزيادة التركيز على متغير ثقافة العمل التطوعي لما له من أهمية بالغة في دراسة أثر تطبيق مبادئ الآيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية.
4. ضرورة الاهتمام وزيادة التركيز على متغير نوع الجمعية ونشاطها لما له من أهمية بالغة في دراسة أثر تطبيق مبادئ الآيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية.
5. ضرورة الاهتمام بدراسة مؤشرات الأداء الرئيسية في قطاع الجمعيات الأهلية في سورية بما في ذلك الرؤية والرسالة، وأهداف الجمعية، والمشاركة، والشراكات، والتمكين، والشفافية والمساءلة وجودة الخدمة.
6. زيادة التركيز على المستفيدين من ناحية تحقيق رضاهم وإشباع احتياجاتهم، ورفع مستوى الالتزام تجاه المستفيدين من خلال وضع سياسات تشجعهم على الولاء، وضرورة الاستماع إلى ما يحتاجونه وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لديهم.
7. زيادة الاهتمام بدراسات القيادة الإدارية للجمعيات الأهلية من حيث أن المهمة الأساسية لها هي السعي لتحقيق رضا المستفيدين على المدى الطويل، وأن قيادة الجمعيات تأخذ على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة لديها، وتوفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها.
8. ضرورة التركيز على الارتباط بالأفراد ومشاركتهم في وضع السياسات والاستراتيجيات، وأن يتم انتقاؤهم بعناية فائقة للقيام بوظائفهم وضرورة أن يكونوا مؤهلين بشكل كبير لحل مشاكل الجودة، وأن يتم تدريبهم باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق، إلى جانب وجود نظام أجور وحوافز تشجع الموظفين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة فيها.
9. التركيز على مدخل العملية من حيث دراسة العملية كنظام متماسك بدءاً من المدخلات وحتى المخرجات، وضرورة أن يتم تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتحقيقه، والتعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد على التحسين وفقاً للتغيرات التي قد تحدث.

10. تعزيز التفكير المنبني بالمخاطر ووضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات نظام إدارة الجودة، وأن تسعى الجمعيات إلى تطبيق المواصفة الدولية الأيزو 31000 للعام 2017 الخاصة بإدارة المخاطر.
11. التركيز على بُعد التحسين المستمر لكي تحمل الجمعيات مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة، وأن يتم النظر إلى التحسين المستمر على أنه جزءاً لا يتجزأ من متطلبات الجودة.
12. الاهتمام باتخاذ القرارات بناء على الحقائق من حيث تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لإثبات الأداء، وإتاحة جميع البيانات اللازمة للموظفين المعنيين في الجمعية، وتوفير كافة البيانات والوثائق اللازمة للعمل وتحسين الأنظمة وتحسينها، والتأكد من أن البيانات والمعلومات المتوفرة عن أداء الجمعية دقيقة وموثوقة وآمنة بما فيه الكفاية، وأن يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام الأساليب المناسبة.
13. ضرورة الاهتمام المتزايد بإدارة العلاقات من حيث تكوين فهم مشترك للأهداف والقيم بين كافة الأطراف المعنية، والعمل على تحديد وترتيب أولويات علاقات الأطراف المهمة.
14. التركيز على ثقافة الجودة كونها تعد نظاماً للقيم التنظيمية تنتج بيئة مواتية للجودة في الجمعية، وأن يعتمد تطبيق مبادئ إدارة الجودة على نشر ثقافة الجودة الصحيحة في الجمعية، كونها تعزز المشاركة عن طريق العمل بروح الفريق.
15. الاهتمام بنشر ثقافة العمل التطوعي لأنها تعد جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الثقافة بالمعنى العام، وأن انتشارها يساهم في أي مجتمع في تحريكه ودفعه نحو المزيد من الإنجاز والإنتاج في مجالات العمل التطوعي، ومن الضروري صياغة خطاب ثقافة التطوع بأسلوب جديد قادر على التأثير في الأجيال المعاصرة.
16. التحديث المستمر للرؤية والرسالة في الجمعيات الأهلية ووضع الخطط الاستراتيجية بحيث يكون المعيار الرئيسي فيها هو الجودة، وضرورة أن تهتم السياسات والخطط الاستراتيجية باحتياجات المستفيدين وأهداف الممولين، وأن يتم تجميع معلومات تفصيلية، ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع استراتيجية وسياسات الجمعية، وأخيراً قياس التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية بشكل منتظم.
17. زيادة التركيز على بُعد المشاركة واستخدام الموارد الشخصية من أجل المشاركة في عمل جماعي، فهي تعني تحريك همم وطاقات المواطنين في المجتمع المحلي للإسهام في مواجهة

تحديات التنمية البشرية، كما أنها تدل على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع المدني لحفز الطاقات وتعبئة العمل التطوعي.

18. زيادة التركيز على بُعد الشراكات لأنها تعزز آليات التعاون والتنسيق بين عدد من الأطراف، وأنها تعتمد في المقام الأول على إقامة علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع أطراف الشراكة.

19. زيادة التركيز على التمكين كونه يساعد الأفراد من تنظيم التغيير والتأثير فيه على أساس وصولهم إلى المعرفة والعمليات المالية والاجتماعية، وفي توسيع أصول وقدرات الفقراء للمشاركة في المؤسسات التي تؤثر على حياتهم، كما أنه يساعد في إطلاق حرية الموظف كونه حالة ذهنية وسياق إدراكين وأنه لتعزيزه لا بد أن تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك الفرد من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته.

20. زيادة التركيز على بُعد الشفافية والمساءلة كونها تعزز علاقة مؤسسات المجتمع المدني بمرجعياتها الجماهيرية، وتوفير المعلومات وليس التبرير لها، وأن تسعى الجمعيات إلى بلورة رؤية واضحة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة.

21. زيادة التركيز على بُعد جودة الخدمة لأنها تحرص على تحقيق الرضا الكامل للمستفيدين من خلال الخدمات المقدمة، وتعمل على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة، وعلى تحسين إدراك المستفيدين بها والخدمات التي تقدمها الجمعيات، كما أنها تساعد في الحفاظ على جمهور المستفيدين وزيادة ولائهم للجمعية، وتحرص على تحسين صورتها الاجتماعية بين أطراف المستفيدين المختلفين. وأنها تعمل على ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور المستفيدين.

22. زيادة الاهتمام من قبل الجمعيات الأهلية، لا سيما المدروسة منها بمبادئ الأيزو 9001-2015 من أجل تحسين ترتيبها بين قائمة الجمعيات السورية المهتمة بموضوعات الجودة الشاملة والمواصفات الدولية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الرسائل الجامعية:

1. أبو ناعم، عبد الحميد (2018): الإدارة الاستراتيجية: بناء منظمات وقادة المستقبل، كلية الإدارة، جامعة القاهرة.
2. أبو القاسم محمد (2019): الدور الوسيط لاتجاهات العملاء في العلاقة بين التسويق المجتمعي المدرك ونية تحول العميل الأثر المعدل لتكاليف التحول، دراسة على عينة من عملاء شركات الاتصالات بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
3. أرصد، خنساء محمد أحمد (2018)، دور تطبيق نظام إدارة الجودة ISO 9001-2015 على تحسين الأداء المؤسسي دراسة الحالة: بنك فيصل الإسلامي السوداني، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
4. بدر، رشاد (2009): أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
5. الجاموس، عبد الرحمن (2012): تطوير خطة استراتيجية متكاملة وقياس أداء غرفة صناعة حلب باستخدام نموذج الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، حلب.
6. الموعي، أريج (2023): تأثير جودة الخدمات المقدمة في المنظمات غير الربحية على رضا المستفيدين" دراسة حالة على منظمة الهلال الأحمر العربي السوري، ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
7. مخلوف، شادية (2010): تقويم مؤسسات الخدمة الاجتماعية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين، جامعة محمد الخامس، المغرب.

مؤتمرات ومجلات علمية

- 1- أبو النصر، مدحت (2009): مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، المجموعة الدولية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 2- أحمد، عثمان، راشد آل خليفة (2008): الدليل الاسترشادي لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 3- بارمينتر، ديفيد (2017): مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسات الحكومية وغير الربحية: تنفيذ مؤشرات الأداء الرئيسية الناجحة، ترجمة: مشبب بن عايض القحطاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 4- البلخي، راتب محمد، وسمور، عامر محمد (2019)، دور تطبيق المواصفة ISO9001:2015 في تخفيض الأخطاء البشرية وحالات عدم المطابقة دراسة حالة في مديرية المهن والرخص في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 41، العدد 1، سورية.
- 5- التتجي، معن، عبد الرحمن نجار (2015): مخاطر صنع القرار في المنظمات العربية غير الربحية: دراسة إحصائية حول أدوات وآلية صنع القرار في المنظمات العربية غير الربحية، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.
- 6- الجوهري، ريهام (2020): العلاقة بين أبعاد الحكم الرشيد وتحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 51.
- 7- حافظ، عبد الناصر علك، وفرمان، قتيبة ناظم (2016)، تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية (ISO 9001:2015) دراسة حالة المركز العراقي الكوري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 101، العراق.
- 8- الخراشي، عبدالله بن عثمان (2018): تطبيقات الجودة في الجمعيات الخيرية، اللقاء السنوي الثاني عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.

- 9- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018): التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 10- الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات غير الحكومية (2013): دليل البرنامج الوطني لمؤشرات الأداء للجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية، غزة، فلسطين.
- 11- الزبادي، داليا عادل رمضان (2011): دور الجمعيات الأهلية المعانة في تحقيق التنمية البشرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد الأول، العدد الثالث، يولييه، مصر.
- 12- شارلين هس، بيبر، باتريشيا ليفي (2011): البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية، ترجمة: هناء الجوهري، المركز القومي للترجمة، القاهرة، مصر.
- 13- الصرن، رعد، تيسير زاهر (2009): نموذج مقترح لبناء ثقافة الجودة في المنظمات الفندقية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الثالث المنعقد في رحاب جامعة العلوم التطبيقية الخاصة تحت عنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، 27-29 نيسان/ 2009 عمان - الأردن.
- 14- العتيبي، غزيل بنت عبد المحسن (2017)، الورشة التدريبية بناء نظام إدارة الجودة الشاملة على مواصفات ISO 9001:2015 ومنهجية تصميم العمليات وخرائط التدفق، الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية، إدارة دعم الجودة الشاملة، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
- 15- علوان، قاسم (2005): إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التحدي، المؤتمر التربوي الخامس: جودة التعليم الجامعي، الفترة 11-13 إبريل، جامعة البحرين، كلية التربية، ص ص 535 - 595.
- 16- العمري، أبو النجا (2006): استخدام نماذج إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الخدمات بالجمعيات الأهلية، المؤتمر العلمي التاسع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية تحت عنوان " ضمان الجودة والاعتماد في تعليم الخدمة الاجتماعية في مصر والوطن العربي"- جامعة حلوان/ مجلد 5، مصر.
- 17- عبد ربه، مجدي (2013): التحديات الإدارية التي تواجه الجمعيات الخيرية وسبل مواجهتها: دراسة تطبيقية على عينة من الجمعيات الخيرية في سلطنة عُمان، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

- 18- فرمان، قتيبة ناظم (2017) تطبيق متطلبات الجودة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستخدام المواصفة الدولية ISO 9001:2015 دراسة حالة المركز العراقي الكوري، *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد*، العدد 101، المجلد 23، العراق.
- 19- الكرخي، مجيد (2014): التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، وزارة الثقافة والفنون والتراث، الدوحة، قطر.
- 20- كميل، جاكى (2016): دليل إدارة الجمعيات الأهلية غير الهادفة للربح، مؤسسة فريدرش إيبيرت، مكتب مصر.
- 21- مخلوف، شادية (2013): مدى التزام مؤسسات الخدمة الاجتماعية التابعة لوزارة الشؤون الاجتماعية الفلسطينية بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الأخصائيين الاجتماعيين، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية*، المجلد 27، العدد 11، فلسطين.
- 22- المطرفي، ذكرى (2026): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الفاعلية التنظيمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين بالمسجد الحرام، *المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)*، مج 46 ، ع 3 - المملكة العربية السعودية.
- 23- مظاهري، محمد (2005): واقع العمل التطوعي في المملكة العربية السعودية والدور الإعلامي المأمول لتنميته: دراسة وصفية نقدية، *مجلة جامعة طيبة، العلوم التربوية*، السنة الثانية، العدد 4، المملكة العربية السعودية.
- 24- معوض، مصطفى (2022): جودة خدمات الجمعيات الأهلية وتحقيق التمكين المالي للمرأة الفقيرة: دراسة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم*، العدد 30 ، العراق.
- 25- محمود، ناجي وآخرون (2011): دور ثقافة الجودة في بناء المنظمة المحلطة / دراسة اسطلاحية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة كركوك /جامعة تكريت، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد 14، العدد 58 ، العراق.

26- المجلس الوطني لشؤون الأسرة (2017): *الدليل الإرشادي لتطبيق معايير الاعتماد وضبط الجودة*

للخدمات المقدمة لحالات العنف الاسري

27- مركز البحوث والدراسات (2001): *تفعيل دور المنظمات التطوعية في المملكة، ورقة عمل مقدمة إلى*

المؤتمر السعودي الثاني للتطوع، الرياض محرم 1421هـ. أبريل 2001م

28- ملحم، يحيى (2014): *التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.*

29- الأمم المتحدة (2005): *دليل المؤسسات غير الربحية في نظام الحسابات القومية، دراسات في الأساليب، السلسلة واو، العدد 91، نيويورك.*

30- المعشي، محمد بن منتهي (2018): *جودة أداء الجمعيات الخيرية وتحقيق رضا المستفيد: دراسة ميدانية، اللقاء السنوي الثاني عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية.*

31- نوبل، جوي وآخرون (2011): *الدليل الأساسي لإدارة برامج العمل التطوعي، مركز بناء الطاقات، جدة*

32- هوان، بوعبد الله، وقصاص، فتيحة، طهراوي، دومة علي (2019)، *أثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO*

9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية والحرف دراسة حالة مؤسسة "DATTE EL"

GHAZEL" بسكرة، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 7، الجزائر.

33- اليوسف، عبدالله (2005): *ثقافة العمل التطوعي، الناشر: المؤلف، القطيف.*

الكتب:

1. جبلاق، علي (2020): *إدارة الجودة، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.*

2. عواد، يونس وآخرون (2016): *الإدارة الاستراتيجية، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، دمشق، سورية.*

3. القهوجي، أيمن، فريال أبو عواد (2018): *النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج الأموس: دراسة تطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن.*

المراجع الأجنبية

1. Afeliga, Elijah (2017): Assessing the Practices of Total Quality Management Principles at Frontiers Printing and Publishing Limited, Industrial Engineering and Management, Vol.6, No.4, pp.1-6
2. Agard, Kathryn A. (2011): Leadership in nonprofit organizations: a reference handbook, SAGE Publications, Inc., California.
3. Ahmed, Zahir & Trevor Hopper (2015): Politics, Development and NGO Accountability, Performance Management in Nonprofit Organizations: Global Perspectives, Edited by Zahirul Hoque and Lee Parker, Routledge, New York.
4. Anheier, Helmut K. & et.al (2010): International Encyclopedia of Civil Society, Springer Science+ Business Media, LLC.
5. Baker, Emanuel R. & et.al (2007): Basic Principles and Concepts for Achieving Quality, Carnegie Mellon University.
6. Barros, Siria & et.al (2014): Quality Management Principles and Practices Impact on the Companies Quality Performance, ICQ 14-Tokyo, Japan, pp.1-12
7. Baur, Dorothea (2011): NGOs as Legitimate Partners of Corporations: A Political Conceptualization, Springer Science+ Business Media B.V., New York.
8. Besterfield, Dale H. & et.al (2003): Total Quality Management, (3rd ed.), Pearson education, Inc., N.J.,
9. Bryant, C. (2007). Evaluation and accountability in emergency relief. In A. Ebrahim & E. Weisband (Eds.), Global accountabilities: Participation, pluralism, and public ethics (pp. 168 192). New York: Cambridge University Press.
10. Bugnion, Christian (2002): Analysis of “quality management” tools in the humanitarian sector and their application by the NGOs, ECHO – PARTNERS’ Annual Conference 14 & 15 October 2002 Charlemagne Building, rue de la Loi 170, 1040 Brussels.
11. Buttle (1997): ISO 9000: marketing motivations and benefits, International Journal of Quality and Reliability Management, vol. 14, No. 9, pp. 936-47.
12. Cable, John H. & Jocelyn S. Davis (2004): Key Performance Indicators for Federal Facilities Portfolios, Federal Facilities Council Ad Hoc Committee on

- Performance Indicators for Federal Real Property Asset Management, THE National Academic Press, Washington, D.C.
13. Carreras, Ignasi & et.al (2010): Successfully transforming NGOs: Leading change, ESADE-PwC Social Leadership Programme 2009-10, Institute for Social Innovation, Madrid.
 14. Christopher, Bavon. (2020): Total Quality Management and Performance of International Non-Governmental Organizations in Dar Es Salaam, Tanzania, Requirement for the Award of the Degree of Master of Business Administration in Corporate Management (MBA-CM), Mzumbe Universit.
 15. Collins, James & Jerry Porras (1996): Building your company's vision, Harvard Business Review, Vol.74, No.5, pp. 110-122
 16. Coston, Jennifer. M. (1998). A Model and Typology of Government-NGO Relationships. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 27(3), 358–382.
 17. Coulter, Mary (2010): Strategic Management in Action, (5th ed.), Pearson Education, Inc., N. J.
 18. Dale, Barrie G. & et.al (2016): Managing Quality: an essential guide and Resource gateway, (6th ed.), John Wiley & Sons, LTD.
 19. Dale, Barrie G. & et.al (2016): Managing Quality: an essential guide and Resource gateway, (6th ed.), John Wiley & Sons, LTD.
 20. Davies, Thomas Richard (2007). The Possibilities of Transnational Activism: The Campaign for Disarmament between the Two World Wars, Martinus Nijhoff Publishers and VSP. Leiden.
 21. Davies, Thomas Richard (2008): The Rise and Fall of Transnational Civil Society: The Evolution of International Non-Governmental Organizations since 1839, City University London, Working Paper ([http://www.city.ac.uk/intpol/dps/WorkingPapers/T_Davies the Rise and Fall of Transnational Civil Society.pdf](http://www.city.ac.uk/intpol/dps/WorkingPapers/T_Davies%20the%20Rise%20and%20Fall%20of%20Transnational%20Civil%20Society.pdf)), p. 7
 22. Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 34(1), pp. 56- 87.

23. Eoghan walsh, Helena lenihan (2013) Quality Management Systems for NGOs (Non-Governmental Organisations), 49th EOQ Annual Congress, April 25-27, 2005- Antalya, Turkey.
24. Franceschini, Fiorenzo & et.al (2007): Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems, Springer Berlin Heidelberg, New York.
25. Goetsch, David L. & Stanley Davis (2016): Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, (8th ed.), Pearson Education LTD., Harlow.
26. Goetsch, David L. & Stanley Davis (1994): Introduction to total Quality: Quality, productivity, competitiveness, Macmillan collage publishing co., Inc., New York, p.12
27. Goetz, A. M., & Jenkins, R. (2007). Citizen activism and public accountability: Lessons from case studies in India. In A. Ebrahim & E. Weisband (Eds.), Global accountabilities: Participation, pluralism, and public ethics (pp. 65 85). New York: Cambridge University Press.
28. Gray, Rob & et.al (2005): NGOs, Civil Society and accountability: Making the People Accountable to Capital, Centre for Social and Environmental Accounting Research, School of Management, The Gateway Building, University of St. Andrews, Scotland, October.
29. Green, Andrew & Ann Matthias (1997): Non-govemmental organizations and health in developing countries, Macmillan Press LTD., London.
30. Green, D. (2008) From Poverty to Power: How Active Citizens and Effective States Can Change the World. Oxford: Oxfam International.
31. Griekspoor A(2000): From doing good to doing good things right: An analysis on the applicability of the EFQM model for Quality Management to Humanitarian Organisations. Final paper, MPH, Netherlands School of Public Health, Utrecht. 02 June, 2000.
32. Hewitson, David (2013): Case Study: Achieving ISO 9001 Certification: a NON-Governmental Organizations Experience, GICHD.

33. Hilhorst, Dorothea (2002): Being Good at Doing Good? Quality and Accountability of Humanitarian NGOs, Disasters, Vol.26, No.3, pp.193-212
34. Hitt, Michael A & et.al (2011): Concepts Strategic Management: Competitiveness and Globalization, (9th ed.), South – Western, Australia.
35. Hoyle, David (2018): ISO9000: Quality Systems Handbook, updated for ISO9001:2015 Standard increasing the Quality of an Organizations outputs, (7th ed.), Taylor & Francis, Routledge, London & New York.
36. http://en.wikipedia.org/wiki/Nongovernmental_organization#Definition
37. Hulme, David (2003): Social Development Research and the Third Sector, Rethinking Social Development: theory, research and Practice, Longman Scientific & Technical Network.
38. Islam, M. Rezaul (2016): NGOs, Social Capital and Community Empowerment in Bangladesh, Palgrave Macmillan, Singapore.
39. ISO (2015): Quality Management Systems-Requirements, International Standard, Geneva.
40. Jordan, Lisa & Peter van Tuijl (2006): NGO Accountability Politics, Principles and Innovations, Earthscan, London.
41. Kendall, Jeremy; Knapp, Martin (2000). Measuring the Performance of Voluntary Organizations. Public Management Review, 2(1), 105–132.
42. Kim, D.-Y., Kumar, V. and Kumar (2011): A performance realization framework for implementing ISO 9000", International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 28, n. 4, pp 383-404.
43. Zgodavova, Kristina & Sofia Elena Colesca (2001): Quality Management Principles Approach in Healthcare Institutions, University of Trencin, Slovakia, p.32
44. Korten, D.C. (1990) Getting to the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda. West Hartford, CT: Kumarian Press.
45. Korten, David (1991): The Role of Private Voluntary Development Agencies, Working Paper, No.12, National Association of Schools of Public Affairs and Administration.

46. Lecy, Jesse D. & et.al (2012): Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis, International Society for Third-Sector Research and The John's Hopkins University, 23:434–457
47. Lee, Bjorn (2009) How Principals can build a culture of Quality that Supports Standards of excellence, National Association of Secondary School principals. Vol 39, Iss1.
48. Lewis David & N. Ravichandran (2008): NGOs and Social Welfare: New Research Approaches, Rawat Publications, P.12
49. Lewis, David & Nazneen Kanji (2009): **Non-Governmental Organizations and Development**, *op. cite*
50. Lewis, David (2001): The Management of Non- Governmental Development organization: an introduction, Routledge, London & New York.
51. Lewis, David & Nazneen Kanji (2009): Non-Governmental Organizations and Development, Routledge, New York.
52. Lubric, Radoica (2015): Quality Management Principles and Benefits of their implementation in Central Banks, Journal of Central Banking Theory and Practice, Vol.3, PP.91-121
53. Macdonald, Laura (1997): Supporting Civil Society: The Political Role of Non-Governmental Organizations in Central America, Macmillan Press LTD., London.
54. Mahmoud, A. B., Alatrash, M., Fuxman, L., Hack-Polay, D., & Grigoriou, N. (2019): Validating a New TQM-Benchmarking Measurement Model in an International Humanitarian Setting, **Nonprofit Management & Leadership**, In press.
55. Manders, Başak (2015): Implementation and Impact of ISO 9001, Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the rector magnificus, Erasmus Research Institute of Management – ERIM.
56. Martens, Kerstin (2010): NGOs and International Relations, UN, International Encyclopedia of Civil Society, Edited by: Anheier, Helmut K. & et.al, Springer Science+ Business Media, LLC.

57. Melenyk S. A., & et.al (2004): Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze, Journal of Operations Management, vol 22, pp 209-217.
58. Miller, Brian W. (2008): New Ways to Achieve Quality and Improvement, Quality Corner,
59. Mishra, Santap Sanhari (2007): NGOs: An Introduction, (1st ed.), The Icfai University Press.
60. Modern Steel Construction, July, www.aisc.org
61. Mohammed, Ali Saleh & et.al (2013): The Principles of Total Quality Management System in World Islamic Call Society, Procedia- Social and Behavioral Science, Vo.102, pp.325-334
62. Nabhi's Board of Editors (2006): Handbook for NGOs: An Encyclopedia for Non-Government Organisations and Voluntary Agencies Vol. 1, New Delhi, Nabhi Publications, First Revised Edition, p.1
63. Parasuraman, A. & et.al (1988): SERVQUAL: a multiple- item Scale for measuring consumer perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol.64, No.1, Spring, pp.12-40
64. Parmenter, David (2012): Key Performance Indicators for Government and Non Profit Agencies: Implementing Winning KPIs, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
65. Parmenter, David (2015): Key Performance Indicators: Developing, Implementing and using Winning KPIs, (3rd ed.), John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
66. Parmenter, David (2015): Key Performance Indicators: developing, implementing and using Winning KPIs, (3rd ed.), John Wily & Sons, Inc., N.J.
67. Parso, Herni Pujiati, Bagaskoro, Denok Sunarsi, Yusnaldi, Nurjaya, Azhar Affandi, Noerlina Anggraeni (2021) Effect of ISO 9001:2015 Quality Management Implementation in Education on School Performance, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 1, 2021 P-ISSN: 2204-1990; E-ISSN: 1323-6903.

68. Ramadan, Mohammed Abo & Elio Borgonovi (2015): Performance Measurement and Management in Non-Governmental Organizations, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 17, Issue 2.Ver. III (Feb. 2015), PP 70-76
69. Salehi, Hossein & Marzieh Tavakoli (2014): Explaining the Role of NGOs in the Development of Environmental Law, European Online Journal of Natural and Social Sciences, Vol.3, No.3 Special Issue on Environmental, Agricultural, and Energy Science, pp.390-397
70. Sarkar, Asok Kumar (2005): NGOs The new lexicon of Health care, Concept Publishing Company, New Delhi.
71. Savaş, H. & Karakaş, Z. (2019): An Investigation into Service Performance Measurement of Non-Governmental Organizations, Gaziantep University Journal of Social Sciences, 18(3), 1143-1159,
72. Scherer, Andreas Georg & Guido Palazzo (2008): Handbook of Research on Global Corporate Citizenship, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
73. Srividya B.& Thirunavukkarasu V. (2018): Investigation of Total Quality Management Principles in The Print Production Industry, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), Vol.7, No.5, pp. 9-12
74. Steve Charnovitz (1997): Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance, Michigan Journal of International Law, Vol.18, pp.183-286
75. Steve Charnovitz (1997): Two Centuries of Participation: NGOs and International Governance, Michigan Journal of International Law, Vol.18, pp.183-286
76. Stone, Diane (2004): Transfer Agents and Global Networks in the 'Transnationalisation' of Policy, Journal of European Public Policy. austiniskewl, 11(3), pp. 545–66.
77. Sweis, Rateb J & et.al (2016): Benchmarking of TQM practices in INGOs: a literature review, Benchmarking: An International Journal, Vol. 23 Iss 1
78. Teegen, H., Doh, J., and Vachani, S. (2004): The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. Journal of International Business Studies 35, 463-483.

79. UNICEF (2015): Handbook for the KPIs' Implementation: UNICEF Global Communication and Public Advocacy Strategy 2014-2017, An introduction for Country Offices and National Committees to UNICEF's Integrated Media Monitoring and Impact Analysis Programme Prepared by Division of Communication (DOC) and Private Fundraising and Partnerships (PFP), Version 2.0 – 19 October 2015
80. Vakil, Anna C (1997): Confronting the classification problem: Toward a taxonomy of NGOs., World Development 25(12), 2057–2070
81. Vilcea, Mihai adrain (2014) Quality Culture in universities and influences on formal and Non – ormal Education, Social and Behavioral Science (136).
82. Walsh, Eoghan & Helena Lenihan (2005): Quality Management Systems for NGOs (Non-Governmental Organisations), 49th EOQ Annual Congress, April 25-27, 2005- Antalya, Turkey.
83. Juran, J. M. & Frank M. Gryna (1993): **Quality planning and analysis: from product development through use**, (3rd ed.), Mc G raw – Hill, Inc., New York, p.158
84. Weisband, E., & Ebrahim, A. (2007). Introduction: Forging global accountabilities. In A. Ebrahim & E. Weisband (Eds.), Global accountabilities: Participation, pluralism, and public ethics (pp. 1- 23). New York: Cambridge University Press.
85. Werker, Eric D. & Faisal Z. Ahmad (2007): What do non-governmental organizations do? Journal of Economic Perspectives, May.
86. Whitely, R.C. (1991): The Customer Driven Company: moving from talk to action, Addison Wesley Publishing Company, Inc.
87. Willetts, Peter (2008): What is a Non-Governmental Organization? Advance Reading for participants of the Human Rights NGO Capacity-Building Programme – Iraq, City University, London, <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM>. UNESCO Encyclopedia of Life Support Systems, Section 1 Institutional and Infrastructure Resource Issues, Article1.44.3.7, Non-Governmental Organizations.

88. Willetts, Peter (2008): What is a Non-Governmental Organization? Advance Reading for participants of the Human Rights NGO Capacity-Building Programme – Iraq, City University, London, <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/CS-NTWKS/NGO-ART.HTM>. UNESCO Encyclopedia of Life Support Systems, Section 1 Institutional and Infrastructure Resource Issues, Article1.44.3.7, Non-Governmental Organizations.
89. Yaziji, Michael; Doh, Jonathan (2009). NGOs and Corporations (Conflict and Collaboration) || Classifying NGOs: definitions, typologies and networks., 10.1017/CBO9780511626708(1), 3–14. doi:10.1017/CBO9780511626708.003
90. Zietlow, John & et.al (2018): Financial Management for Nonprofit Organizations: Policies and Practices, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
91. Lindenberg M. & J. P. Dobel (1993): *The challenges of globalization for northern international relief and development NGOs*, **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, Vol.28, No.4, p. 13
92. Fonseca, Luís, José Pedro Domingues (2016): ISO 9001:2015 Edition- Management, Quality and Value, **International Journal for Quality Research** 11(1) 149–158
93. Purushothama, B. (2015): **Implementing ISO9001:2015**, Woodhead Publishing India PVT LTD., New Delhi, p. p.5
94. Mourougan, Sendil & K. Sethuraman (2017): Understanding and Implementing Quality Management System, **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, Volume 19, Issue 5. Ver. I (May. 2017), PP 41-51
95. Jasiulewicz- Kaczmarek, Małgorzata (2016): ISO 9000:2015 Quality Management Principles as the framework for Maintenance Management System, **ZESZYTYNAUKOWEPOLITECHNIKIPOZNAŃSKIEJ**, Nr 69, pp.49-65
96. <https://www.marefa.org/index.php?title,1214295>
97. Battilana, Julie & Silvia Dorado (2010): Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations, **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 6, 1419–1440.

98. Costoya, Manuel Mejido (2007): *Toward a Typology of Civil Society Actors: The Case of the Movement to Change International Trade Rules and Barriers*, United Nations Research Institute for Social Development, P.16
99. Olsen, J.P. & Maassen, p. (2007): European on the Knowledge institution: The Modernization of the university at the European Level.

ملحق: استبيان الدراسة

أثر تطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية

دراسة ميدانية مقارنة في بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق

السادة المحترمون

تحية طيبة وبعد

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط النواحي النظرية بالجوانب العملية التطبيقية، حيث أنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان "أثر تطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 في أداء المنظمات غير الحكومية: دراسة ميدانية مقارنة في بعض الجمعيات الأهلية العاملة في محافظة دمشق"

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية المتعلقة بتطبيق مبادئ الأيزو 9001:2015 وأثرها في أداء المنظمات غير الحكومية، وذلك بإحدى الإجابات التالية وفقاً للترتيب الآتي:

5-موافق بشدة 4-موافق 3-حيادي 2-غير موافق 1-غير موافق بشدة

أو ضع إشارة حول الرقم الذي يعبر عن إجابتك علماً أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستكون في غاية السرية، ولا تؤثر على وضع وسياسة منظماتكم، ولكن المهم هو تحديد وإدراك أهمية مبادئ الأيزو 9001:2015 وأثرها في أداء الجمعية لديكم، وكيف تؤثر على الأوضاع القائمة في جمعيتكم، ومدى تقبل ما هو جديد في ميدان العلوم الإدارية. نتمنى من الجميع أن يكونوا موضوعيين وغير متحيزين في وضع إجاباتهم

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم لنا

إشراف الأستاذ الدكتور: يونس عواد

الباحث: خالد عودة

أولاً: المتغيرات الديموغرافية

انثى			ذكر			الجنس
دكتوراه	ماجستير	دبلوم	جامعية	معهد	ثانوية	المؤهل العلمي
55 فأكثر	50 وأقل من 55	40 وأقل من 50	30 وأقل من 40	20 وأقل من 30	أقل من 20	العمر
25 فأكثر	20 وأقل من 25	15 وأقل من 20	10 وأقل من 15	5 وأقل من 10	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
مستمرة			منفصلة		مؤقتة	طبيعة العلاقة مع الجمعية

ثانياً: محاور الدراسة:

رقم السؤال	الأسئلة	الإجابات
التركيز على المستفيدين		
1.	تؤمن إدارة الجمعية أن الجودة تتحدد عن طريق تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين	5 4 3 2 1
2.	تركز إدارة الجمعية على تحقيق رضا المستفيدين من خلال تحقيق احتياجاتهم	5 4 3 2 1
3.	تقوم إدارة الجمعية بدراسة السوق للتعرف على احتياجات ورغبات المستفيدين المستمرة	5 4 3 2 1
4.	تقوم الجمعية بالاستعانة بشكاوى ونظلمات المستفيدين من أجل تطوير الخدمات المقدمة	5 4 3 2 1
5.	تحرص الجمعية على تقديم الخدمات لتلبية حاجات ورغبات أكبر عدد ممكن من المستفيدين	5 4 3 2 1
6.	تتصف الجمعية بشرة تلبية رغبات وتوقعات مستفيديها	5 4 3 2 1
7.	تسعى الجمعية إلى رفع مستوى الالتزام تجاه مستفيديها من خلال سياسات تشجعهم على الولاء	5 4 3 2 1
8.	تقوم الجمعية بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة مدى رضا المستفيدين عنها	5 4 3 2 1
9.	يتم الاستماع إلى ما يحتاجه المستفيدين وما يتوقعونه من الخدمات المقدمة لديهم من قبل الجمعية	5 4 3 2 1
10.	يتم الخروج عن القواعد والقوانين تماشياً لخدمة المستفيدين وتقديم كل ما هو جديد ومتوقع	5 4 3 2 1
القيادة		
11.	المهمة الأساسية للجمعية هي السعي لتحقيق رضا المستفيدين على المدى الطويل	5 4 3 2 1
12.	تأخذ إدارة الجمعية على عاتقها تطوير نظم إدارة الجودة لديها	5 4 3 2 1
13.	تعمل إدارة الجمعية على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير المستمر في أنظمتها	5 4 3 2 1
14.	تعمل إدارة الجمعية على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة وتقييم التقدم في ذلك	5 4 3 2 1
15.	تأخذ إدارة الجمعية في اعتباراتها تحقيق أهداف مجموعة الملاك والممولين والمانحين للجمعية	5 4 3 2 1
16.	تتفاعل الإدارة مع المستفيدين من خلال الاستماع إلى آرائهم في الخدمات المقدمة إليهم	5 4 3 2 1
17.	تسعى الإدارة من خلال نشاطاتها المتعددة إلى تقديم قيمة حقيقية للمجتمع الإنساني	5 4 3 2 1
18.	تستمع الإدارة إلى موظفيها وتشجعهم في اتخاذ القرارات وإدارة أنظمة الجودة الشاملة	5 4 3 2 1
19.	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للموظفين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل	5 4 3 2 1
20.	تهدف الإدارة للتغيير إلى الأفضل وتسعى إلى تقديم الدعم اللازم لتحقيق ذلك	5 4 3 2 1
21.	تقدم الإدارة تفاصيل عن مراحل خطة التغيير التي تسعى إليها	5 4 3 2 1
22.	تقيم الإدارة مدى فاعلية وكفاءة التغيير في الجمعية من خلال تطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة	5 4 3 2 1
الارتباط بالأفراد		
23.	يعتبر الموظف عميل داخلي يشارك في وضع سياسات واستراتيجيات الجمعية	5 4 3 2 1

5 4 3 2 1	24.	الموظفون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم
5 4 3 2 1	25.	التحسين المستمر لأداء الموظفين يعتبر أمراً سهلاً ومعززاً لتحقيق الأهداف
5 4 3 2 1	26.	الموظفون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين بشكل كبير لحل مشاكل الجودة
5 4 3 2 1	27.	يتدرب الموظفون باستمرار على مبادئ الجودة والعمل بروح الفريق
5 4 3 2 1	28.	يتم دمج الموظفون في كافة أنشطة الجودة المؤدية لنجاح الجمعية، ويؤخذ باقتراحاتهم بشكل دائم
5 4 3 2 1	29.	الموظفون مسؤولون عن تطبيق الجودة وعن النتائج المتحققة للخدمات المقدمة
5 4 3 2 1	30.	لدى الجمعية أقسام متخصصة بالجودة أو فرق عمل تسعى لتحسينها وتطويرها
5 4 3 2 1	31.	تمتلك الجمعية العديد من عوامل الاتصال والربط الفعالة مع موظفيها
5 4 3 2 1	32.	وجود نظام أجور وحوافز يشجع الموظفين على تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة
5 4 3 2 1	33.	يتلقى الموظفون الحق في الصحة والسلامة المهنية والتدريب والأمن الوظيفي أثناء العمل
مدخل العملية		
5 4 3 2 1	34.	يتم دراسة العملية كنظام متماسك بدءاً من المدخلات وحتى المخرجات
5 4 3 2 1	35.	يتم تحديد أهداف النظام والعمليات اللازمة لتحقيقه
5 4 3 2 1	36.	يتم التعامل مع الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد على التحسين وفقاً للتغيرات التي قد تحدث
5 4 3 2 1	37.	لتعزيز مدخل العملية يتم تحديد السلطة والمسؤولية والمساءلة لكل موظف
5 4 3 2 1	38.	يتم وضع نظام لإدارة عمليات الجمعية وعلاقاته المتبادلة من أجل تحقيق أهداف الجمعية بفعالية وكفاءة
5 4 3 2 1	39.	يتم وضع الإرشادات المناسبة لإدارة المخاطر التي تؤثر على مخرجات نظام إدارة الجودة
5 4 3 2 1	40.	تأخذ إدارة الجمعية بعين الاعتبار قدرات الجمعية وقبود الموارد قبل العمل
التحسين المستمر		
5 4 3 2 1	41.	تسعى الجمعية إلى تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع من خلال التحسين والتطوير المستمر للخدمات المقدمة
5 4 3 2 1	42.	تنظر الإدارة إلى التحسين المستمر على أنه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة
5 4 3 2 1	43.	يتم تقييم مختلف عمليات وإجراءات الخدمات بصورة مخططة ومنظمة بهدف إحداث التغيير والتطوير
5 4 3 2 1	44.	تحرص الجمعية باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمة المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات
5 4 3 2 1	45.	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من مقابليتها لاحتياجات وتوقعات المستفيدين المستقبلية
5 4 3 2 1	46.	يتم التواصل بين مختلف أقسام الجمعية عند القيام بتطوير وتحسين خدمة مقدمة وخدمة جديدة
5 4 3 2 1	47.	يتم إخبار كافة الأقسام باحتياجات المستفيدين وتطلعاتهم وذلك للعمل على تحقيقها
5 4 3 2 1	48.	يتم تحليل العلاقة الحالية مع المستفيدين ويتم الاستعانة بالنتائج لتطوير الخدمات المقدمة
5 4 3 2 1	49.	توفر الجمعية دليلاً للجودة يتضمن تفاصيل مشاريع التحسين والتطوير المزمع تنفيذها
5 4 3 2 1	50.	يتم تقليص الإجراءات الروتينية الزائدة وتقليل الزمن اللازم لإتمام خطوات تقديم الخدمة
اتخاذ القرارات بناء على الحقائق		
5 4 3 2 1	51.	يتم تحديد وقياس ومراقبة المؤشرات الرئيسية لإثبات أداء الجمعية
5 4 3 2 1	52.	يتم إتاحة جميع البيانات اللازمة للموظفين المعنيين في الجمعية
5 4 3 2 1	53.	يتم توفير كافة البيانات والوثائق اللازمة للعمل وتحسين الأنظمة وتحسينها
5 4 3 2 1	54.	التأكد من أن البيانات والمعلومات المتوفرة في عن أداء الجمعية دقيقة وموثوقة وأمنة بما فيه الكفاية
5 4 3 2 1	55.	يتم تحليل وتقييم البيانات والمعلومات باستخدام الأساليب المناسبة
5 4 3 2 1	56.	يتم التأكد من أن الموظفين مؤهلين لتحليل وتقييم البيانات حسب الحاجة
5 4 3 2 1	57.	يتم اتخاذ القرارات والإجراءات على أساس الأدلة والمتوازنة مع الخبرة والحس
إدارة العلاقات		
5 4 3 2 1	58.	يتم تكوين فهم مشترك للأهداف والقيم بين كافة الأطراف المعنية
5 4 3 2 1	59.	العمل على تحديد وترتيب أولويات علاقات الأطراف المهمة
5 4 3 2 1	60.	إقامة علاقات توازن بين المكاسب قصيرة الأجل والاعتبارات طويلة الأجل

5 4 3 2 1	61.	جمع وتبادل المعلومات والخبرات والموارد مع الأطراف المعنية ذات الصلة
5 4 3 2 1	62.	إقامة أنشطة تطوير وتحسين تعاونية مع مقدمي الخدمات والشركاء والأطراف المهتمة الأخرى
5 4 3 2 1	63.	يتم تشجيع التحسينات والإنجازات من قبل مقدمي الخدمات والشركاء
ثقافة الجودة		
5 4 3 2 1	64.	تعد ثقافة الجودة نظاماً للقيم التنظيمية تنتج بيئة مواتية للجودة في الجمعية
5 4 3 2 1	65.	يعتمد تطبيق مبادئ إدارة الجودة على نشر ثقافة الجودة الصحيحة في الجمعية
5 4 3 2 1	66.	تعزز ثقافة الجودة المشاركة عن طريق العمل بروح الفريق
5 4 3 2 1	67.	تساعد ثقافة الجودة في نشر ثقافة التغيير التي تتناسب مع الجودة في الجمعية
5 4 3 2 1	68.	يساعد نشر ثقافة الجودة في خلق مناخ تنظيمي سليم في الجمعية
5 4 3 2 1	69.	ثقافة الجودة هي منظومة القيم والمبادئ المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل
ثقافة العمل التطوعي		
5 4 3 2 1	70.	تعد ثقافة التطوع جزءاً لا يتجزأ من مفهوم الثقافة بالمعنى العام
5 4 3 2 1	71.	يساهم انتشار ثقافة التطوع في أي مجتمع في تحريكه ودفعه نحو المزيد من الإنجاز والإنتاج في مجالات العمل التطوعي
5 4 3 2 1	72.	من الضروري صياغة خطاب ثقافة التطوع بأسلوب جديد قادر على التأثير في الأجيال المعاصرة
5 4 3 2 1	73.	تبذل إدارة الجمعية الجهد المناسب من أجل الحفاظ على القوى البشرية المتطوعة لديها
5 4 3 2 1	74.	يتم استقطاب عناصر جديدة للأعمال التطوعية لبعث روح جديدة فيها، وإنتاج الأفكار الجديدة والبرامج الجديدة
نوع الجمعية ونشاطها		
5 4 3 2 1	75.	تلعب القرارات الاستراتيجية الدور المهم في تمييز أنشطة الجمعيات الأهلية
5 4 3 2 1	76.	تلعب جهود الإغاثة دوراً مهماً في تحديد نوع الجمعية ونشاطها
5 4 3 2 1	77.	يتم تحديد نوع الجمعية ونشاطها وفقاً لتصميم كيفية الاستفادة منها
5 4 3 2 1	78.	يتم تحديد نوع الجمعية ونشاطها من خلال التركيز على ما تفعله الجمعية الأهلية
الرؤية والرسالة		
5 4 3 2 1	79.	تقوم الجمعية بوضع الخطط الاستراتيجية بحيث يكن المعيار الرئيسي هو الجودة
5 4 3 2 1	80.	تهتم السياسات والخطط الاستراتيجية باحتياجات المستفيدين وأهداف الممولين
5 4 3 2 1	81.	يتم تجميع معلومات تفصيلية، ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع استراتيجية وسياسات الجمعية
5 4 3 2 1	82.	يتم تحقيق التقدم باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية بشكل منظم
أهداف الجمعية		
5 4 3 2 1	83.	توضع أهداف الجمعية في ضوء رؤيتها ورسالتها
5 4 3 2 1	84.	أهداف الجمعية هي النتائج المرغوب فيها والمرتبطة كل منها بنطاق زمني معين
5 4 3 2 1	85.	تحدد أهداف الجمعية النجاح الذي تهدف إلى تحقيقه
5 4 3 2 1	86.	تحدد أهداف الجمعية في ضوء نوعها وحجمها وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تتشده
5 4 3 2 1	87.	تعد عملية تحديد الأهداف مستمرة لا تتم لمرة واحدة فقط
المشاركة		
5 4 3 2 1	88.	يتم استخدام الموارد الشخصية من أجل المشاركة في عمل جماعي
5 4 3 2 1	89.	تعني المشاركة تحريك همم وطاقات المواطنين في المجتمع المحلي للإسهام في مواجهة تحديات التنمية البشرية
5 4 3 2 1	90.	تدل المشاركة على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع المدني لحفز الطاقات وتعبئة العمل التطوعي
الشراكات		
5 4 3 2 1	91.	تدل الشراكات على آليات التعاون والتنسيق بين عدد من الأطراف
5 4 3 2 1	92.	يتطلب تكوين الشراكة وإدارتها والحفاظ عليها الكثير من الوقت والجهد
5 4 3 2 1	93.	تعتمد الشراكة في المقام الأول على إقامة علاقات قوية قائمة على الثقة المتبادلة بين جميع أطراف الشراكة

التمكين	
94.	يساعد التمكين الأفراد من تنظيم التغيير والتأثير فيه على أساس وصولهم إلى المعرفة والعمليات المالية والاجتماعية
95.	يساعد التمكين على توسيع أصول وقدرات الفقراء للمشاركة في المؤسسات التي تؤثر على حياتهم
96.	يتمثل التمكين في إطلاق حرية الموظف كونه حالة ذهنية وسياق إدراكي
97.	لتعزيز التمكين لا بد أن تتوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك الفرد من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته
الشفافية والمساءلة	
98.	تعزز الشفافية والمساءلة علاقة مؤسسات المجتمع المدني بمرجعياتها الجماهيرية
99.	تتعلق الشفافية بتوفير المعلومات وليس التبرير لها
100.	تسعى الجمعية إلى بلورة رؤية واضحة لتعزيز الشفافية والمساءلة داخل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة
جودة الخدمة	
101.	تحرص الجمعية على تحقيق الرضا الكامل لمستفيديها من خلال الخدمات المقدمة
102.	تعمل الجمعية على التقليل من الشكاوى والتظلمات المقدمة لديها من جمهور المستفيدين
103.	تعمل الجمعية على تحسين إدراك المستفيدين بها وبالخدمات التي تقدمها
104.	تهدف الجمعية إلى الحفاظ على جمهور المستفيدين وزيادة ولائهم للجمعية
105.	تحرص الجمعية على تحسين صورتها الاجتماعية بين أطراف المستفيدين المختلفين
106.	تعمل الجمعية على ابتكار وتطوير كل ما هو جديد من خدمات لتقابل احتياجات وتوقعات جمهور المستفيدين

ABSTRACT

The research aims to identify the nature of quality programs applied in NGOs in general, and Syrian NGOs operating in Damascus Governorate in particular. He described the principles of ISO 9001:2015 that must be applied in Syrian NGOs operating in Damascus Governorate, and the impact of this application on the performance of these associations. And identifying the possibility of arranging the impact of the principles of ISO 9001:2015 on the performance of civil society organizations operating in Damascus Governorate. Highlighting the modifying role of the culture of quality and the culture of volunteer work in influencing the application of comprehensive quality principles and their impact on the performance of civil society organizations operating in Damascus Governorate. The statistical study was implemented using the Statistical Package for the Social Sciences, SPSS version 25, supported by AMOS version. Cronbach's alpha test for validity and reliability, descriptive statistics, exploratory factor analysis, and finally path analysis were carried out. The most important findings of the study are the following:

- 1. The results of the exploratory factor analysis showed that all statements and all axes have aggregate validity.*
- 2. There is a positive and statistically significant correlation between the variable of NGO performance and its dimensions with the variable of applying the quality principles in ISO 9001:2015 and all of its dimensions..*
- 3. The results of the gradual multiple regression analysis showed that the dimensions of applying the principles of ISO 9001-2015: continuous improvement, leadership, and focus on users have an impact on the performance of civil society organizations.*
- 4. The results of the confirmatory factor analysis on the study variables demonstrated that the correlations are good between the items and the dimensions they represent.*
- 5. There is a modifying role for the modified variable with its three dimensions combined (the culture of quality, the culture of volunteer work, the type of association and its activity) with the independent variable applying the principles of ISO 9001-2015 to determine the combined effect between them on the dependent variable the performance of civil society organizations. This effect is statistically significant, weak and negative with a ratio of -2.7.% .*
- 6. There is no modifying role for quality culture in the relationship between the application of the principles of ISO 9001-2015 and the performance of civil society organizations.*
- 7. There is a modifying role for the culture of volunteer work in the relationship between the application of the principles of ISO 9001-2015 and the performance of civil society organizations.*
- 8. There is a modifying role for the type of association and its activity in the relationship between the application of the principles of ISO 9001-2015 and the performance of civil society organizations.*
- 9. Increased interest by civil society organizations in the principles of ISO 9001-2015 in order to improve their ranking among the list of Syrian associations interested in the topics of comprehensive quality and international specifications.*

Key Words:

ISO Principles, Non- governmental Organizations, Key Performance Indicators, Damascus

**Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Damascus university
Faculty of Economics
Business Administration Department**



The effect of ISO9001:2015 Principles Implementation in Non-Governmental Organizations

A Comparative Field Study in the Non-Governmental Organizations Working in
Damascus governate

A thesis submitted to obtain a doctoral degree in Business Administration

Prepared by:

Khaled Odeh

Co-supervisor

Dr. Younis Awad

Professor in the Department of Business Administration

Damascus University - Faculty of Economics

2024