



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من  
وجهة نظر المديرين والمستفيدين

تغريد عبد الرؤوف القواسمي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1428هـ / 2007 م

واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة نظر  
المديرين والمستفيدين

إعداد

تغريد عبد الرؤوف القواسمي

المشرف الرئيس: د. ذياب جرار

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
بناء مؤسسات وتنمية بشرية من برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية  
المستدامة، جامعة القدس

1428هـ/2007 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج التنمية الريفيه المستدامة

### إجازة الرسالة

واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة  
نظر المديرين والمستفيدين

إعداد لطالبة: تفريد عبد الرؤوف الفواسمي

الرقم الجامعي: 20110892

المشرف: د. ذياب جرار

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 4 / 3 / 2007 من لجنة المناقشة  
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع	الاسم	لجنة المناقشة
	د. ذياب جرار	رئيس اللجنة
	د. غسان سرحان	ممتحناً داخلياً
	د. يوسف أبو فارة	ممتحناً خارجياً

القدس - فلسطين

1428هـ / 2007م

الإهداء

إلى كل من له فضل عليّ بعد الله عز وجل في إنجاز هذه الرسالة

أقدم هذا الجهد المتواضع سائلاً المولى العلي القدير أن ينفع به

تغريد القواسمي

## إقرار

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

التوقيع :.....

تغريد عبد الرؤوف القواسمي

التاريخ: 4 / 3 / 2007

## شكر و عرفان

يسرني أن أتقدم بشكري إلى برنامج التنمية الريفية المستدامة (بناء المؤسسات والتنمية البشرية)، وإلى كافة الأساتذة والإداريين في هذا البرنامج.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور ذياب جرار، لما بذله من جهد وحسن متابعة في إشرافه على إعداد هذه الرسالة، وما زودني به من ملاحظات وتعليمات وتوجيهات كان لها أثر عظيم لإخراج هذه الرسالة المتواضعة إلى حيز الوجود.

كما أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة د. ذياب جرار، د. يوسف أبو فاره، د. غسان سرحان، لما قدموه من ملاحظات واقتراحات قيمة، وإلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبانة.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الأخوة الزملاء العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية لما قدموه لي من معلومات ومساعدة وتعاون.

تغريد القواسمي

## تعريفات

**إدارة الجودة الشاملة:** القيام بالعمل السليم بالشكل الواضح والصحيح منذ البداية مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى التحسن في الأداء، وذلك باستخدام الطرق الكمية لإحداث التطوير المستمر في المنظمة.

**توكيد الجودة :** منع حدوث الأخطاء، وضمان الأداء الجيد من أول مرة، وهذا المفهوم منبثق من مفهوم مراقبة الجودة.

**مراقبة الجودة :** تعنى بتصميم معايير مخططة من واقع خصائص تصميم البرنامج أو الخدمة، واتخاذ الاجراءات التصحيحية والمانعة للخطأ أو الانحراف عن المعايير.

**فكرة بيت الجودة :** مجموعة من المفاهيم والمبادئ التي تسهم في تحقيق الجودة الشاملة، وتتحدد المكونات الأساسية لبناء الجودة من: السطح أو البنية الفوقية: وتتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر في الجودة الشاملة وإدارتها وهي النظام الاجتماعي والاداري والتقني. ركائز الجودة: وهي خدمة العميل، واحترام البشر، والادارة بالحقائق، والتحسين المستمر. الأصول والأركان الحجرية التي يرتكز عليها السقف والأعمدة، ويتكون كل منها من أربع عمليات هي: الأصول (استراتيجيات، وعمليات، ومشاريع، وانسانية الادارة). أما الأركان: (مهمات، ورؤية، وقيم، وأهداف، وقضايا الادارة).

**t-test :** وهذا الاختبار يستخدم لمعرفة ما اذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين طبقات مجتمع الدراسة في آرائهم التي تتناول موضوع الدراسة ومحاورها، عندما يراد المقارنة بين مجموعتين مستقلتين فقط (ذكور وإناث).

تحليل التباين الأحادي (ANOVA): One Way Analysis of Variance، يستخدم هذا الاختبار لمعرفة الفروق بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة اتجاه متغيرات الدراسة، حيث يستخدم في حالات المقارنة بين ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر (المؤهل العلمي، الأقدمية .....) .

: وهو اختصار ل Least Significant difference (أي الفرق المعنوي الأصغر) وهذا الاختبار يتبع لاختبار ANOVA أو t-test في حالة وجود فروق ذات دلالة احصائية، وذلك لمعرفة المجموعات التي بينها فروق ولصالح من هذه الفروق.

**اختبار LSD**

## ملخص الدراسة

يتمثل هدف الدراسة في التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية واتجاهات المستفيدين نحو الخدمات المقدمة من الوزارة. وكون الجودة مطلب ضروري تسعى العديد من المؤسسات أو المنظمات إلى تحقيقه، فهي القوة الدافعة المطلوبة لدفع المؤسسات بكل فعالية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها.

والجودة الشاملة هي عملية تنظيمية متقدمة ومتطورة بشكل مستمر، تتطلب الاتصال والتواصل الفعال بين المستهلك أو المستفيد والمنظمة، وبين أعضاء المنظمة من جهة وبين مختلف أصحاب المصالح من جهة أخرى، وأن مبادرات الجودة المستخدمة في الإصلاح المؤسسي في القطاع العام (الحكومي)، تقوم على عدة عناصر أو مبادئ أهمها: التركيز على المستهلك، والتركيز على العمليات، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وشحن وتعبئة خبرات القوى العاملة، واتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق، والتغذية العكسية، والتحسين المستمر وغيرها.

أما بالنسبة للأبعاد التي تم تبنيها وقياسها في هذه الدراسة فهي تتمثل في تسعة أبعاد رئيسة تناسب قياس الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام، وقد تم اشتقاق هذه الأبعاد جميعها من الأدبيات ذات العلاقة، والأبعاد هي: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، وصنع القرارات، وفرق العمل والعمل الجماعي، والمشاركة والدافعية، والتدريب والتطوير، والتحسين الشامل والمستمر، أهداف الوزارة والعاملين، والتركيز على الجمهور.

وتم تطبيق موضوع الدراسة على وزارة الاقتصاد الوطني نظراً لأهمية الدور الذي تلعبه في عملية البناء والتنمية على الصعيد الوطني، وخاصة أنها تواجه العديد من التحديات بدءاً بقدرتها على ترسيخ اقتصاد وطني حر، وبناء دولة ذات سيادة وأرضية متينة، وبنية تحتية لاقتصاد مؤسسي قوي.

ويتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات وظيفية هم: المدراء العاميين، والمدراء، ورؤساء الأقسام، وعددهم 219 موظفاً، موزعين على كافة إدارات ومديريات الوزارة في الضفة الغربية، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم اختيار الفئات الوظيفية الثلاث على اعتبار أن هذه الفئات لديها القدرة على تشخيص واقع الجودة الشاملة في الوزارة.

وقد ارتكزت الدراسة على أسئلة وفرضيات تقيس مدى تطبيق وزارة الاقتصاد الوطني لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المديرين والمستفيدين، وتقيس كذلك الفروقات في الاتجاهات نحو

تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف متغيرات الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، والخبرة، والتدريب، وموقع العمل، والمديرية والإدارة التي يتبع لها الموظف. كما تضمنت الدراسة مراجعة عامة للدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة في هذا المجال والتي لها علاقة وثيقة بموضوع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة من مصادر ثانوية وأولية، وتشتمل المصادر الثانوية على الكتب والدوريات والدراسات السابقة. أما المصادر الأولية فقد تم الحصول عليها من خلال استخدام استبانتين، الأولى لاستقصاء آراء الموظفين حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، والثانية وجهت للجمهور المستفيد لقياس مستوى رضاه عن الخدمات المقدمة له من قبل الوزارة. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً.

وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود اتجاهات متوسطة الايجابية لدى العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، كذلك حرص الوزارة على تقديم خدمات ملائمة للجمهور المستفيد، وهناك رضا متوسط الدرجة من المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة، والاجراءات التي تقوم بها في انجاز المعاملات. كما أظهرت أن هناك ضعف في اهتمام الوزارة بتدريب العاملين وتطويرهم وتأهيلهم في مجال إدارة الجودة. وتوضع النظام المعلوماتي المحوسب في الوزارة، والذي ما زال في بداياته وبحاجة الى تطوير. وأيضاً إستياء الجمهور المستفيد من عدم إشراك القطاع الخاص في التحضير للاتفاقيات الاقتصادية، وكذلك وضع التشريعات والقوانين ذات العلاقة، وعدم تقديم الاستشارات الاقتصادية والادارية والفنية لمؤسسات القطاع الخاص. وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وموقع العمل، والإدارة العامة التي يتبع لها الموظف، والدورات التدريبية.

هناك توصيات كثيرة قمنا بتقديمها ولكن هناك ثلاث توصيات رئيسة هي: ضرورة تكريس وتعزيز الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني لكي تكون أقدر على تقديم خدماتها الى الجمهور المستفيد بكفاءة وفاعلية. وضرورة إنشاء وحدة إدارة مسؤولة عن تكريس الجودة ومتابعتها في كافة إدارات الوزارة ومديرياتها. على الصعيد الالكتروني: العمل وبخطى حثيثة نحو استيعاب وتكريس مفهوم وممارسات الحكومة الالكترونية من خلال إنجاز معاملات الوزارة وتقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد إلكترونياً، في الواقع هذا متاح والبنية التحتية لذلك شبه متوفرة.

# **The current status of total quality management in the Ministry of National Economy in the view of the managers and customers**

## **Abstract**

The aim of this study was to determine the reality of the application of total quality management in the Ministry of National Palestinian Economy, and to find out opinion of the Palestinian public about the beneficiary of services provided by the ministry. Since the fact that quality is essential for many institutions or organizations to achieve, it is the driving force required for the improvement of all institutions effectively to achieve its vision, mission and objectives.

Quality initiatives are those which are used in the institutional reform in the public sector (governmental) to achieve the quality based on the integration of several elements or principles including the focus on the consumer, operations, prevention of errors before they occur, shipping and mobilization of the expertise of the workforce, taking decisions based on facts, feedback, and continuous improvement. The principles which have been adopted and evaluated in this study are listed in nine major groups which are comprehensive with quality measurement in the public sector institutions, and these principles have been derived from the relevant studies which are senior management support for total quality, organizational structure and organizational relationships, decision-making, and task forces and collective action, participation and motivation, training and development, comprehensive and continuous improvement, the objectives of the ministry and the workers, and focus on the public.

The Ministry of National Palestinian Economy (MNPE) has been taken as a sample case of our study because of its important role in the process of construction and development at the national level, especially, as MNPE is facing a number of challenges, starting with their ability to establish independent national economy to set the sound base for powerful state with strong economical substructure.

The study involves three organizational groups: General Managers, Managers, and section chiefs the overall total of employees are 219. They were selected randomly and according to classes. The main reason being behind their selection is the ability of these groups to dignoze the total quality in the ministry.

The study was based on questions and hypotheses which covers the extent of the application of the total quality management in the Ministry of National Palestinian Economy, in the view of the managers and stokeholders, and also the differences in attitudes towards the application of

the principles of total quality management in different gender, age, qualifications, administrative level, experience, training and the workplace, the Directorate and the Administration. The study also includes a general revision of the previous Arabic and foreign studies in this area because of its relationship to the subject of study.

To achieve the objectives of the study, the related data has been collected from secondary and primary sources. The secondary sources include books, periodicals and previous studies, and the primary sources have been obtained through the use of two questionnaires, The first questionnaire was about the views of staff regarding the application of the principles of total quality management in the ministry, and the second one aimed to determine the level of satisfaction with the services provided to the subject by the ministry.

Results of the study: A degree of public satisfaction with the application of total quality management in the staff of the ministry is expressed. And the ministry is keen on providing adequate services for the public, and there acceptable satisfaction from the public about the services provided by the Ministry. And there is a weakness in the attention of the ministry to train and develop personnel. The ministry's efforts are not enough to improve the work and to keep activities continuous and comprehensive. And Computerized information system in the ministry, which emphasizes the distance from the e-government practices, is modest and simple. The stakeholders are dismayed due to the lack of participation of the private sector in preparing for economic agreements and legislating of relevant laws, and legislations. The stakeholders also express their dismay since they don't offer economic, managerial or technical consultations to the institutions of the private sector. And there are no statistically significant difference in the attitudes of workers towards the implementation of total quality management that can be attributed these variables: gender, age, academic qualifications, administrative level, work-place, the general directorate to which the worker belongs and training workshops.

Many recommendations have been suggested, the main recommendations are: The necessity of reinforcing the total quality in the Ministry of National Economy, so that it could be more capable in offering its services to stakeholders. And the necessity of establishing an administrative unit-department-which will be responsible for reinforcing and following up the total quality in all the departments and directorates of the ministry. And we should work seriously to form and establish the concept of electronic government in favour of conducting transactions electronically in any governmental body.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

منذ القدم والإنسان يحرص على الجودة في الأداء أو الإنتاج، وأهتم المصريون القدماء بالجودة الشاملة، وظهرت واضحة في المعابد، فقد كان الكهنة وفرعون يشرفون على الرسم والنقش الذي صمم في المعابد بطريقة متقنة، كما أن النقوش كانت تطلب من قبل العميل، وكانت تتم بإشراف مفتش الجودة، أو الكهنة، للتأكد من دقة التصميم، وهذا يدل على وجود مراقبة للعمل من أجل ضمان جودته، وأشارت الكتابة القديمة في الحضارة البابلية (مسلة حمورابي) إلى معاقبة المقصرين الذين يقدمون منتجاً لا يتصف بالجودة المتفق عليها، وذلك بإنزال أقصى العقوبات. (الفضل، والطائي، 2004)

وجاء الإسلام وأكد على مبادئ الجودة الشاملة في الأداء وفي الإدارة، حيث أكد على التنظيم والعمل المنقن، قال تعالى: "صنع الله الذي أتقن كل شيء أنه خبير بما تفعلون" (النمل، 88)، ونهى الدين الإسلامي عن المنتجات الرديئة، وهذا يدل على أن الإسلام أقر الجودة في العمل، والخدمات والسلع، والتركيز على الإتقان قبل ظهور الدراسات الحديثة، والأفكار الإدارية في هذا المجال.

كذلك شهدت مرحلة العصور الوسطى، الثورة الصناعية، وظهور المصنع الكبير الذي يحتاج إلى إشراف صاحب العمل على أداء العاملين في الورش للحصول على السلعة الجيدة، وكسب رضا العميل، وظهرت الرقابة بشكل جيد من أجل ضمان الحصول على الجودة الشاملة، إلى جانب بروز

حالات الإنتاج الكبير، وكانت عملية الفحص والتدقيق من أجل وصول المنتج المطابق للمواصفات التي يطلبها المستهلك مع استبعاد المنتج المعيب.(الدرادكة، والشبلي، 2002)

واهتمت الدول الصناعية كذلك بمراقبة جودة المنتج من أجل كسب السوق، وهذا أدى إلى ظهور طرقاً جديدة لإدارة العمل وظهور قسم خاص للرقابة على الشركات والمؤسسات الصناعية، إلى أن تطورت الجودة الشاملة على يد ادوارد ديمينج Edwards Deming، وفي بداية القرن العشرين انتشر نظام الجودة الشاملة في الولايات المتحدة من قبل علماء الإحصاء، وفي الخمسينيات من القرن العشرين شهدت فكرة استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة في الصناعات اليابانية، التي كان لها الدور الملحوظ في فترة إعادة بناء اليابان. حيث أن العملية الإنتاجية وحتى زمن ليس ببعيد كانت تقف عند تقديم الخدمة أو المنتج فقط، إلا أن هذا المفهوم قد تغير كثيراً بالنسبة للمؤسسات والمنظمات سواء الحكومية منها أم الخاصة، وذلك لان مقاييس الأداء ومعاييره قد أصبحت تشمل إضافة إلى توفير الخدمة، مدى جودتها وتقديمها بصورة أكثر كفاءة وبطريقه تراعي كافة الجوانب المتعلقة بالمنتج وضمان الاستمرارية. ولقد تعدت شروط تقديم السلع للمستهديين جودة المنتج، بحيث شملت بيئة العمل والظروف المحيطة بالإنتاج ومدى تطابقها مع المواصفات الدولية، كما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة Total quality management (T.Q.M)، أصبح يطبق على كافة الأنشطة اليومية في كافة المنظمات الحكومية والخاصة، لأن ذلك يهدف في الأساس إلى تحسين أداء المنظمات من خلال التركيز على عامل الجودة الذي يؤدي إلى تحسين ظروف بيئة العمل وطبيعة الخدمة، وبالتالي تحقيق رضا المستفيد أو العميل.

وقد تعدى التنافس بين مقدمي الخدمات والمنتجات مرحلة الحصول على أرباح مادية وكسب عملاء وقدرة كبيرة على التوزيع، إلى الرغبة في الحصول على شهادة الجودة "الأيزو" لأنها تشكل احد أهم قواعد وأساسيات التنافس في العصر الحالي، إذ أن مجرد وجود ديباجة أو علامة الجودة على المنتج أو شهادة مرفقة مع الخدمة المعنية يعتبر دليلاً على كفاءة وقدرة بل وجدارة المنتج أو الخدمة.

وتعتبر إدارة موارد الجودة الشاملة من المواضيع والمناهج الحديثة الظهور في علم الإدارة والتي يمكن أن تتبناها المؤسسات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، حيث أن تركيز الإدارة واهتمامها بالجودة، وتطبيقها يعتمد على مدى التزام المدير بذلك التطبيق واعتباره المحرك الأساسي في عملية التغيير. لذلك فإن العالم يتجه إلى تطبيق قواعد الجودة الشاملة في مختلف مجالات الحياة بما يتواءم ويتوافق مع ظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية إيماناً بالدور الإيجابي في تطوير الأداء وتحسينه.

تحاول هذه الدراسة معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين، والخروج بنتائج تشير إلى مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة والتطورات التي قد تطرأ على أدائها إذا ما قامت بتطبيق مبادئ وأنظمة الجودة في الأنشطة والأعمال الخاصة بها، والصعوبات والمعوقات التي قد تعترض طريق ذلك، وكيفية التعامل معها من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وصولاً لأنجح السبل.

## 2.1 نبذة عن وزارة الاقتصاد الوطني وأنشطتها المختلفة

لقد استنزفت ثروات وموارد الشعب الفلسطيني نتيجة الاحتلال الإسرائيلي فترة طويلة من الزمن، إلى أن جاءت اتفاقية أوسلو التي وقعت في واشنطن بتاريخ 1993/9/28م، والتي تم بموجبها انتقال إدارة القطاع الحكومي إلى السلطة الفلسطينية، وكذلك شكلت اتفاقية باريس الاقتصادية الموقعة بين منظمة التحرير الفلسطينية وإسرائيل، بتاريخ 1995/4/29م، الأساس لإدارة الاقتصاد الفلسطيني وبلورة سياساته وأدواته المالية. ومنذ ذلك الحين تم تأسيس الوزارات الفلسطينية ومن ضمنها وزارة الاقتصاد الوطني لتعنى بشؤون الاقتصاد الوطني من خلال رسالة الوزارة التي تتمثل في المساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني من خلال تشكيل إطار تنموي للقطاع الخاص، يدعم ويساهم في إحداث طفرة اقتصادية بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة، ومن خلال إطار رسمي للتعاون. كما تقوم الوزارة بمشاركة الوزارات ذات العلاقة بتكوين هيئات تشاورية مشتركة مع القطاع الخاص لرسم السياسات الاقتصادية.

وتقوم الأهداف العامة للوزارة على تقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص من خلال توفير خدمة سريعة وعادلة ومريحة تركز على تطبيق التشريعات والتعليمات بأسلوب بسيط وثابت يرضي الجميع وخاصة القطاع الخاص، وتوفير الخدمات المتعلقة بدعم الصناعة والتجارة، والسعي لتوفير البرامج المالية والمساعدات الفنية لمؤسسات القطاع الخاص، وتطبيق التشريعات والقوانين بأسلوب بسيط ومتناسق وبجودة عالية، من خلال تمثيل اختصاصات الوزارة عن طريق رسم السياسات الاقتصادية بالتعاون مع القطاع الخاص والوزارات والمؤسسات الأخرى، ويتمثل عمل الوزارة بالآتي: تسجيل الشركات ومتابعة السجل التجاري والوكالات التجارية، وتسجيل الملكية الصناعية وحماية حقوق الملكية الفكرية، وترخيص المنشآت الصناعية وإصدار رخص الاستيراد ورخص إعادة التصدير وتصديق شهادات المنشأ، والرقابة والتفتيش على المواد الاستهلاكية ومراقبة الأسعار وفحص العينات الغذائية والكيميائية وغيرها، والملحق (1.1) يبرز أهم الأنشطة التي تقوم بها الوزارة من خلال إدارتها المختلفة. [www.mne.gov.ps](http://www.mne.gov.ps)

### 3.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن المشكلة الرئيسية في التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، وكذلك اتجاهات المستفيدين نحو الخدمات المقدمة من الوزارة. وفي هذا الصدد ستحاول الباحثة الإجابة على تساؤلات ثلاثة:

1. ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني؟
2. ما مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني؟
3. ما مدى رضا الجمهور المستفيد عن الخدمات التي تقدمها الوزارة؟

### 4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يأتي:

- تتناول الدراسة موضوعاً هاماً وحيوياً وهو "إدارة الجودة الشاملة" باعتبارها من المفاهيم الحديثة، ويساعد تطبيق هذا المفهوم التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات البشرية والمادية، حيث يعد تطبيق إدارة الجودة نظاماً تحفيزياً يتم من خلاله منح الصلاحيات للعاملين وحثهم على النجاح، ويساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم وأهداف الوزارة، ووضع الإجراءات الهادفة إلى تلبية احتياجات المستفيدين، والاستمرار في التحسين المنتظم لهذه الإجراءات.
- تشكل هذه الدراسة أرضية تساعد صناع القرار ورسمي السياسة في وزارة الاقتصاد الوطني على تحسين جودة العمل في الوزارة وتحسين قدرتها على تقديم الخدمات إلى الجمهور المستفيد بكفاءة وفعالية.
- تعالج الدراسة موضوعاً حديثاً في مجال تطبيق إدارة الجودة في القطاع الحكومي وفي إحدى أهم وزارات السلطة الفلسطينية وهي "وزارة الاقتصاد الوطني" والتي تضم "التجارة والصناعة والتموين"، مما سيفتح آفاقاً لتطوير العمل فيها وفي الوزارات الأخرى.
- تشكل هذه الدراسة إضافة علمية جديدة لحقل المعرفة في فلسطين عامة، ولوزارة الاقتصاد الوطني خاصة، كما ستفتح آفاقاً جديدة للباحثين في مجال الإدارة الحديثة.
- تسهم الدراسة في زيادة الوعي ورفع مستوى الأداء في مهام وأعمال الوزارة من خلال تطبيق مناهج إدارة الجودة الشاملة، وتطويرها بما يتفق مع قيمنا ومبادئنا، حيث أن الجودة

تعني "الإتقان"، وذلك تطبيقاً لقول الرسول (ص) "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". (سلسلة الأحاديث الصحيحة-رقم 1113)

- تحفيز الباحثين إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات أخرى لرفع مستوى الخدمات التي تقدمها.

## 5.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، مما يتيح الفرصة أمام المسؤولين في الوزارة معرفة مستوى تطبيق هذا المفهوم، وإدراك أهم نقاط القوة والضعف المتعلقة بالتطبيق، ومن ثم إفساح المجال لمتخذي القرار لرسم السياسات المستقبلية تبعاً لنتائج الدراسة، وبناءً على ذلك تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التحقق من مدى إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من قبل العاملين في الوزارة.
- معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة من وجهة نظر العاملين.
- معرفة درجة اختلاف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة باختلاف الجنس، والعمر، والمستوى الإداري، وسنوات العمل في الوزارة، وموقع العمل، والإدارة العامة والمديرية التي يتبع لها الموظف، والدورات التدريبية التي حصل عليها.
- معرفة إلى أي مدى يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حل المشكلات الإدارية والتنظيمية في الوزارة.
- التعرف على مستوى رضا الجمهور المستفيد من الخدمات التي تقدمها وزارة الاقتصاد الوطني.
- معرفة درجة الاختلاف في اتجاهات العاملين في الوزارة نحو مبدأ التركيز على الجمهور، ومستوى رضا الجمهور المستفيد من خدمات الوزارة.

## 6.1 محددات الدراسة

هناك عدداً من المحددات التي يجب الإشارة إليها في هذه الدراسة ومنها:

- تقتصر هذه الدراسة على البحث في واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في الضفة الغربية، وتم استثناء فرع الوزارة في قطاع غزة نظراً لصعوبة الاتصال والتواصل مع العاملين هناك، وخاصةً في الظروف الراهنة.

- تقتصر هذه الدراسة على استجواب ثلاث فئات وظيفية في الوزارة هي: فئة المدراء العاملين، وفئة المدراء، وفئة رؤساء الأقسام على اعتبار أن هذه الفئات الوظيفية هي القادرة على تشخيص مدى تطبيق الوزارة للجودة الشاملة.
- نظراً للإضراب الجاري الذي تقوم به نقابة العاملين في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والذي دخل شهره الخامس، كان هناك صعوبة في استجواب الفئات الوظيفية الثلاث، ناهيك عن أن عدداً كبيراً من الموظفين رفضوا تعبئة استبانة البحث لأسباب خاصة بهم رغم المحاولة الحثيثة من قبل الباحثة لثني الموظفين عن قرارهم، إلا أن هذه الجهود لم تكلل بالنجاح. كما وتجدر الإشارة إلى أن عدداً لا بأس به من الموظفين وجدوا في حالة سفر ( وهذه الظروف جميعها بسبب انقطاع الرواتب).
- سيتم قياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني من خلال تسعة أبعاد رئيسة هي: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، وصنع القرارات، و فرق العمل والعمل الجماعي، والمشاركة والدافعية، والتدريب والتطوير، والتحسين الشامل والمستمر، وأهداف الوزارة والعاملين، والتركيز على الجمهور. هذه الأبعاد عليها إجماع من قبل الباحثين، كما أنها تتناسب مؤسسات القطاع الحكومي.

## 7.1 فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:

- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير الجنس.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير العمر.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير المستوى الإداري.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة.

- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير الدورات التدريبية التي حصل عليها الموظف في مجال إدارة الجودة.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير الدورات التدريبية التي حصل عليها الموظف في مجال العمل.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير موقع العمل.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير المديرية.
- لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة تعزى لمتغير الإدارة التي يتبع لها الموظف.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة رضا الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني عن مبدأ "التركيز على الجمهور"، ودرجة رضا الجمهور المستفيد عن الخدمات المقدمة لهم من الوزارة.

## 8.1 حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية كما يأتي:

- |               |                                                                                                                                                                                       |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حدود بشرية:   | اقتصرت الدراسة على المدراء العامين، والمدراء، ورؤساء الأقسام في وزارة الاقتصاد الوطني.                                                                                                |
| حدود مكانية:  | تركزت الدراسة على وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في الضفة الغربية.                                                                                                                  |
| حدود زمانية:  | تمت عمليات تصميم الاستبانة وجمعها وتحليل بياناتها والانتها من إعدادها خلال الفترة من شهر شباط 2006 - كانون أول 2006.                                                                  |
| حدود موضوعية: | اقتصرت الدراسة على تناول موضوع الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين، من خلال التعرف على وجهات نظر المبحوثين وعلاقتها مع محاور الدراسة. |

## الفصل الثاني

### أدبيات البحث

#### 1.2 المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للبحث والمتعلق بمفهوم الجودة الشاملة وتطبيقاتها ومبادئها، وتطورها التاريخي، وأهم روادها، والأهداف الأساسية للجودة وحلقاتها ومقومات نجاحها وفشلها، وأبعادها، وعقبات تطبيقها في القطاع الحكومي، وربطها بعلاقتها برضا المستفيدين. ويتضمن كذلك الدراسات والأبحاث التي تناولت واقع إدارة الجودة في المؤسسات وخاصة القطاع العام "الحكومي"، والتعرف على أهم أهداف تلك الدراسات، والمنهجية التي استخدمت لإنجازها، مع استعراض لأهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها كل دراسة.

#### 2.2 الإطار النظري للبحث

إن التوجه نحو جودة الخدمة في القطاع العام قد اتضح جلياً في جميع أنحاء العالم، ولعل كثرة الأبحاث التي تهدف إلى توضيح الخطوات اللازمة للارتقاء بالخدمات التي يقدمها هذا القطاع إلى المستوى المرضي من الجودة لشاهد على هذا التوجه، وكذلك ظهور الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة، مثل إدارة الجودة الكلية، وأسلوب جودة الخدمة وغيرها لدليل على المساعي الحثيثة لتحقيق التفوق في تقديم خدمة ذات جودة عالية.

## 1.2.2. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي بدأت بتطبيقها العديد من المنظمات العالمية لتحسين وتطوير نوعية إنتاجها وخدماتها، والمساعدة في مواجهة التحديات، وكسب رضا الجمهور، وقد حققت المنظمات الإدارية الحكومية والخاصة نجاحات كبيرة إثر تطبيق هذا المفهوم خاصة في بعض الدول المتقدمة مثل اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، وأصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوباً إدارياً مهماً في مجال الإدارات والمنظمات الحديثة من خلال ما حققه هذا النمط الجديد من نجاحات على جميع الصعد. وكننتيجة لأهمية هذا المفهوم وانتشار تطبيقه في دول العالم، ازداد اهتمام الباحثين والدارسين ومراكز العلم به، وقدموا الكثير من المساهمات التي تساعد على تبنيه وتطبيقه.

وقد قدمت تعريفات كثيرة لهذا المفهوم، وأصبح لكل تعريف مفهوم ومعنى يعكس وجهة نظر الباحث، إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير مفهوم ومعنى إدارة الجودة.

فقد عرفها (معهد الجودة الفيديالي الأمريكي) "بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل، وهي منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات". (الدرادكة، والشبلي، 2002)

أما ستيفن ورونالد (Stephen K & Roland B) فيعرفان إدارة الجودة الشاملة "بأنها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له". (اللوزي، 2004)

كما عرفها رايلي (Rilay) نائب رئيس معهد جوران المتخصص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف، وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل". (الدرادكة واخرون، 2001)

وأما جابلونسكي 1996 (Gaplonesky)، فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

وتم تعريفها من قبل ميل (Mail) على أنها الطريقة أو الوسيلة الشاملة التي تشجع العاملين للعمل ضمن فريق واحد مما يعمل على خلق قيمة مضافة Added Value لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين. (حمود، وأبو تايه، 2001)

ووفقاً لتعريف (British Rail Waysboard)، فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى لتحقيق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين وكذلك الداخليين بالإضافة إلى الموردين. (حمود، وأبو تايه، 2001)

ويرى (درباس) 1994، أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية تنظيمية يصار إلى تطبيقها في مختلف المستويات على نحو شمولي، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل مستمر. وهذا يقودنا إلى تصور البعد الثالث من المصطلح وهو الشمولية التي تعني أن الكل سواء من داخل التنظيم أو من خارجه، تتضافر جهودهم للوصول إلى الجودة المبتغاة.

أما (السقاف) 1995، فيرى أن الجودة تعني التحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لإنجازها باستبعاد المهام والوظائف عديمة الفائدة، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة، مستهدفين في جميع مراحل التحسين متطلبات واحتياجات العميل أو المستفيد.

كما عرفها (بن سعيد) 1997، بأنها أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم "قيمة" value لكل العملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين والتطوير المستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل وصبغ كل جانب من جوانب المنشأة ونشاطاتها بصبغة التفوق، إضافة إلى الالتزام بمبادئ نظام الجودة الشاملة التي تتمثل في إرضاء العميل، ودعم العمل الجماعي، واستخدام الوسائل الإحصائية البسيطة لمراقبة سير العمل وتحديد أنواع الانحرافات.

وفي نفس السياق نلاحظ أن ديمينج (Deming) عرفها بأنها درجة التوافق والإعتمادية التي تتناسب مع السوق مع انخفاض التكلفة. (بكري، 2004)

ويعتبر ديمنج من أوائل الرواد الذي لهم الفضل في نشر الرقابة على الجودة في اليابان في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي وهو ينظر له كبطل عالمي.

وترى الباحثة أن إدارة الجودة الشاملة تعني تحقيق تحسينات قابلة للقياس في العمليات والإجراءات بهدف حصول جميع المؤسسات الحكومية على شهادة آيزو 9000، والتركيز على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم، وعلى العمل بروح الفريق الواحد ومشاركة الموظفين، فضلاً على إقامة هياكل تنظيمية تتصف بالانفتاح والمرونة.

وبالرغم من تعدد التعريفات إلا أن هناك عوامل مشتركة متفق عليها وتعطي إطاراً موحداً لمضمون إدارة الجودة الشاملة ومن بين هذه العوامل المشتركة:

- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.
  - اشتراك جميع الأفراد في إدارة الجودة الشاملة، أو فرق تحسين العمليات.
  - التحسين المستمر والشامل للعمليات.
  - التركيز على العمليات والنشاطات بدلاً من النتائج.
  - تلبية احتياجات العميل وتوقعاته، سواء كان العميل داخلياً أو خارجياً.
  - استعمال الأساليب الإحصائية الأساسية لقياس الجودة. (بن سعيد، 1997)
- وانطلاقاً مما تقدم، فإن عناصر الإدارة التقليدية متباينة مع عناصر إدارة الجودة الشاملة، وفيما يأتي عرض مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة كما في الجدول رقم 1.2:

جدول 1.2 : مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة والإدارة التقليدية . (جودة، 2004)

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة المباشرة وتصيد الأخطاء	الرقابة الذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء (المستفيدين)
النظرة إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
العميل الخارجي	العميل الخارجي والداخلي
الخبرة ضيقة تعتمد على الفرد	الخبرة واسعة عن طريق فرق العمل

## 3.2 التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة

تعود فكرة الجودة الشاملة إلى فجر التاريخ، فمنذ القدم والإنسان يحرص على الجودة في الأداء أو الإنتاج، والتميز في كل شيء، فجميع الأمم وحتى الأفراد، لم تكن تقبل لنفسها من الخير إلا أفضله وأعظمه، ولكنها كغيرها من المفاهيم الإدارية، كانت موجودة وملاحظة من خلال الممارسة، ولم تكن علماً يدرس، ولم تظهر على شكل أفكار علمية ونظريات إدارية إلا في النصف الثاني من القرن العشرين. وباختصار يمكن تتبع التطور التاريخي لهذا المفهوم من خلال المراحل الآتية:

### 1.3.2. مرحلة العصور القديمة:

تعود جذور الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، حيث اهتم المصريون القدماء بها من خلال النقوش الفرعونية، وقد ظهر ذلك من خلال الرسومات الموجودة على المعابد التي أظهرت صور لقاطع حجر ينفذ نقشاً وفقاً لطالب العمل، بينما يقوم مفتش الجودة بالتحقيق المستمر من سلامة ودقة التنفيذ وفقاً للمعايير الموضوعية.

### 2.3.2. مرحلة العصور الوسطى:

لقد شهدت هذه الفترة قيام صاحب العمل بالرقابة على جودة أداء العاملين لديه بنفسه في الورش التي كان يشرف عليها، وكان لظهور المصنع الكبير خلال فترة الثورة الصناعية أثراً واضحاً في ضرورة الحاجة إلى وجود ممارسات جديدة لإدارة المصنع. (الدرادكة، والشبلي، 2002)

### 3.3.2. في العشرينيات من القرن العشرين:

تم تحويل العاملين في قسم الفحص إلى مختبر الرقابة على الجودة، وقد قام الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الثانية ولأول مرة باستخدام إجراءات اختبار العينات الإحصائية ووضع حدود دقيقة للمواصفات النمطية لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش، ومن هنا ذاعت شهرة الأساليب الإحصائية في مجال تطبيق نظام إدارة الجودة. (درادكة واخرون، 2001)

### 4.3.2. الفترة من 1940 حتى 1954:

لقد لعب الرواد والمفكرون الأمريكيون دوراً أساسياً في هذه المرحلة التاريخية، وعلى رأسهم كلاً من ادوارد ديمينج والملقب بأبي النوعية The father of quality، وجوزيف جوران واللذان أسهما بشكل أساسي في استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية في عمليات الفحص والاختبار لجودة المنتجات السلعية والتسهيلات الخدمية في المنظمات الاقتصادية، وقد لقيت هذه الأساليب دوراً حاسماً في التطورات المستهدفة التي شكلت منعطفات فاعلة في تطوير وتحسين جودة المنتجات والخدمات على حد سواء.

### 5.3.2. فترة الخمسينيات من القرن العشرين:

لقد اتسمت هذه الفترة التاريخية بضعف واضح في ميدان المنافسة بين المنظمات الإنتاجية والخدمية المختلفة، وقد كانت المنافسة محدودة في هذا المجال إلى حد بعيد، وقد قام ادوارد ديمينج بالذهاب إلى اليابان وإلقاء محاضرات تطويرية وتدريبية في العديد من المنظمات الإنتاجية اليابانية، وقد تبنت تلك المنظمات الاقتصادية الآراء والملاحظات التي طرحها وطورها، كما تم إعداد ووضع طاقم متخصص في الجودة آنذاك، وقد كان له الأثر الفاعل في التطوير والتحسين اللاحق للمنظمات اليابانية.

### 6.3.2. فترة الستينيات من القرن العشرين:

لقد استأثرت الجودة باهتمام واسع في هذا المجال، وقد قامت بريطانيا بتبني هذا الاتجاه، حيث تم التركيز على مفهوم الجودة والإجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام، وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية في تحسين وتطوير مجالات الجودة المتعلقة بالسلع والخدمات في المنظمات الاقتصادية.

### 7.3.2. فترة الثمانينات من القرن العشرين:

لقد شهدت هذه الفترة التاريخية اهتماماً متزايداً في الجودة، وقد اعتمدت كسلاح تنافس بين المنظمات على الصعيد الإقليمي والدولي، كما تم إقامة أقسام متخصصة للجودة في العديد من المنظمات الإنتاجية والخدمية، وظهرت المنظمات العالمية للمواصفات القياسية مستخدمة توحيد المعايير القياسية للمواصفات السلعية والخدمية على المستوى الدولي.

### 8.3.2. فترة التسعينيات وما أعقبها في الوقت الحاضر حتى العام 2020:

شهدت فترة المرحلة التاريخية تطورات ملحوظة تمثلت في بروز ظاهرة العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والانترنت والتجارة الحرة ..... الخ. كما يتوقع أن يشهد العقد القادم تطورات كبيرة في أساليب الجودة، فالمنظمة كي تحقق الجودة المطلوبة سوف تبدأ بالزبون وليس بالسلعة الملموسة أو العملية التصنيعية، فهذه النظرة ستغطي التفكير في الجودة ويصبح التركيز عليها منذ البداية ابتداءً بتخطيط الأنشطة وصولاً إلى المخرجات النهائية فضلاً عن استبعاد المقارنات بين جودة السلعة والخدمة، وسوف يكون الاتجاه بالتحول نحو تحقيق القيمة الشاملة للزبون Total Customer- value مكافأة العاملين مادياً ومعنوياً لتحقيق تلك القيمة بما يلبي حاجات الزبون فضلاً عن تأكيد التدقيق الصناعي لزيادة إطلاع الزبون نتيجة لزيادة متطلبات الزبون في جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها. (العزاوي، 2005)

### 4.2 رواد فلسفة إدارة الجودة الشاملة

يستلزم الأمر عند الحديث عن تطور مفهوم الجودة الشاملة، الوقوف عند مجموعة من المفكرين الذين أسهموا بشكل فاعل في تطوير مداخل إدارة الجودة الشاملة وهم:

#### 1.4.2. ادوارد ديمينج ( W. Edwards Deming ) :

ولد ديمينج عام (1900 - 1993م)، وعرفه اليابانيون مطلع الخمسينيات ونال الوسام الإمبراطوري نظير مساهماته في حركة إدارة الجودة التي كانت سبباً رئيساً في ازدهار الاقتصاد الياباني، وقدم ديمينج نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع والتي سماها آنذاك (الرقابة الإحصائية على الجودة)، ومن خلال محاولاته تطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة، لم يلق أي تجاوب لأن مجتمع الصناعة الأمريكية أحبطه لأسباب عديدة لا مجال لذكرها هنا، وكنتيجة لهذا الإحباط انتقل الدكتور ديمينج كما انتقل كثيرون من خبراء الصناعة والإدارة من أمريكا إلى اليابان، ونتيجة لإيمانه بنجاح وجدوى نظريته فقد وجد أرضاً خصبة لتقديمها في اليابان التي كانت متلهفة لدخول عالم الصناعة بعد الحرب والانتقال إلى حياة سليمة ومستقرة بعيداً عن ويلات الحروب.

ومن خلال هذه البيئة لاقت نظريات ديمينج الإعجاب ونتج عنها دوائر الجودة أو دوائر النوعية، المشهورة والتي كانت السبب الرئيس لما وصلت إليه اليابان من تقدم في عصرنا الحاضر. إن النظرة التقديرية العالية لمساهمات ديمينج في اليابان تعتبر أحد الأسباب الأولية لما يطلق عليه (ثورة الجودة اليابانية) مما حدا بالحكومة اليابانية إلى تأسيس جائزة ديمينج التي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية. (المنيف، 1998) و(حمود، 2000)

وقد أشار ديمينج بوضوح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال تركيزه على أربعة عشر معياراً هي:

- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: ويتضمن خلق ثبات في الأغراض الهادفة لتحسين جودة المنتجات والخدمات المزمع تقديمها وإقرار مسؤولية الإدارة العليا بشأنها.
- التكيف مع الفلسفة الجديدة: وتعني تبني فلسفة جديدة تقوم في ضوء اعتبار أن المنظمة تحقق أهدافها من خلال تجاوز الإخفاقات المقترنة بالهدر والضياع في المادة الأولية وانخفاض كفاءة العاملين والتخلص من التأخير في إنجاز العمل.... وغيرها من المؤشرات التي من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المنظمة.
- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة: وتتناول اعتماد الفحص والتفتيش باستخدام الأساليب الإحصائية في السيطرة والتخلص من الإخفاقات في الأداء الإنتاجي.
- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال السعر: ويعني ذلك عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد المجهزين الذين يعتمدون الجودة العالية في بيع منتجاتهم.
- \* التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وتعني متابعة المشاكل التي ترافق الأداء وتجاوزها وتحسين الأداء المتعلق بالأنشطة التشغيلية بشكل مستمر والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: وتعني اعتماد الطرق الحديثة في التدريب والتعليم في العمل مع تبني قيادة بديلة.
- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: وتعني تحسين العمليات الإشرافية وتمكين المشرفين من العمل بشكل مباشر مع العاملين في الخطوط والشعب الإنتاجية وتحسين أدائهم وفقاً للتوجهات المختلفة، وتعميق توجيهات المشرفين أو ملاحظي العمل نحو

تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وجعل آفاق وتصورات هؤلاء المشرفين تقود العاملين نحو نفس الأهداف.

- إبعاد الخوف: وتتضمن إزالة الخوف من العاملين وجعل أنشطتهم تتوجه دائماً نحو معرفة المشاكل في الأداء وإبلاغ الإدارة المسؤولة عن ذلك بشكل مستمر ودون تردد أو خوف.
- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: أي كسر الحدود الموضوعية بين الأقسام المختلفة وجعلهم يعملون سوية وبروح متفاعلة كفريق واحد نحو إنجاز النوعية الملائمة والإنتاجية العالية.
- التوقف عن المطالبة بتحسين الإنتاجية دون تقديم الطرق التي تمكن من ذلك.
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة والتركيز بدلاً من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل المصنع.
- إزالة العوائق في الاتصالات: وتتضمن إزالة الحواجز بين الإدارة العليا والعاملين وتجنب الأنظمة السنوية في التقويم.
- تأسيس البرامج التطويرية: وتعني إحلال برامج التعليم والتطوير المستمر للأفراد وبمهارات جديدة.
- تشجيع الأفراد في العمل والسعي من أجل مواكبة التحسن والتطور المستمرين في الأداء واعتماد سياسات تطويرية جديدة لكي تحل محل السياسات القديمة، ثم تهيئة الطرق القديمة واعتماد الأساليب الجديدة باستمرار. (حمود، 2002) و (بكري، 2004)

وقد أكد ديمينج بعد أن أشار إلى أهمية النقاط الأربع عشرة المذكورة أعلاه إلى ضرورة التركيز على خمسة أمراض قاتلة في إدارة الجودة الشاملة Five deadly diseases وهي:

- عدم ثبات الهدف وديمومته باتجاه التحسين، بمعنى فقدان الاتساق في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة.
- التأكيد على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل بتحقيق الأرباح السريعة.
- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأساليب والأسس التي يستند إليها في تحديد الجودة.
- عدم ثبات الإدارة وخصوصاً المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير.

- اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط، بمعنى اتخاذ القرارات في ضوء البيانات وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهد التحليل وجمع البيانات التي تعزز صدقها. (حمود، 2000)

#### 2.4.2 . جوزيف جوران (Joseph M. Juran):

هو أحد الذين أسهموا في تطوير مفهوم الجودة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد منحه الإمبراطور الياباني آنذاك وساماً تقديراً لإسهاماته الفاعلة في هذا المجال. كما قام بتدريب اليابانيين على مبادئ الجودة في الخمسينيات، وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة خلال تلك الفترة. (الدرادكة واخرون، 2002)

وقد تميز جوران بدعوته للتركيز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة، ولذا فهو يرى أن النوعية تعني مواصفات المنتج التي تشبع حاجات المستهلكين وتنال رضاهم مع عدم احتوائها على المعيبات أو النواقص.

ولذا فإن جوران (Juran) يرى أن التخطيط للجودة يمر بعدة مراحل هي:

- تحديد المستهلكين الحاليين والمرتقبين.
- تحديد حاجاتهم وتطلعاتهم ورغباتهم.
- تطوير مواصفات المنتج لكي يستجيب لحاجات هؤلاء المستهلكين.
- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق إنجاز المواصفات أو المعايير المطلوبة.

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية فإن جوران يرى أن الرقابة على الجودة هي عملية ضرورية لتحقيق أهداف العمليات الإنتاجية، والحد من العيوب، وكذلك المشكلات التي تتم الرقابة بشأنها ومحاولة تجنبها قبل حدوثها أو نفاقمها، وتقليل آثارها. لذا فإن الرقابة على الجودة تتضمن عدداً من الخطوات هي كما يأتي:

- تحديد المعايير والمواصفات القياسية (المعيارية).
- تقييم الأداء الفعلي (المتحقق) للعمل.
- مقارنة الأداء المتحقق (الفعلي) بالأهداف والمعايير القياسية الموضوعية.
- معالجة الاختلافات أو الانحرافات بإنجاز الإجراءات التصحيحية.

وقد أشار جوران إلى تطوير المنتج، وهذا يمثل أحد إسهاماته في إدارة الجودة الشاملة، بحيث أن الرقابة على النوعية تعكس دور الصيانة التي يتم إنجازها على مستوى المنتج المعين، في حين أن تطوير المنتج كما يراه جوران يمثل صميم إدارة الجودة الشاملة وهي عملية مستمرة تكاد لا تنتهي، ولذا فإنه يتعرض من خلال ذلك لنوعين من المستهلكين وهما:

- المستهلك أو المستفيد الخارجي: ويمثل العميل الذي يشتري السلع أو يحصل على الخدمات ولا يكون ضمن أعضاء المنظمة المعنية، أو أحد العاملين فيها.
- المستهلك أو المستفيد الداخلي: ويمثل المستهلكين الذين يمثلون العاملين داخل المنظمة ذاتها (حمود، 2002)

### 3.4.2. فيليب كروسبي ( Philip Crosby):

إذا كان ديمينج قد اهتم بتوجيه العمليات والتوسع في استخدام الأساليب الإحصائية، والعمل على الحد من الانحرافات، وتركز اهتمام جوران على فلسفة المشاركة الإدارية والتخطيط للجودة، ومراقبة الجودة والتحسين المستمر لها، فكروسبي قد اخذ مجالاً آخر، إذ أن برامجه في إدارة الجودة الشاملة تقوم على التركيز على المخرجات وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء، ولذلك نجد أنه هو أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية، وكذلك اهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، وإنما تقيس أيضاً التكلفة الإجمالية للجودة. وقد أوضح كروسبي أن مفهوم العيوب الصفرية التي يناهز به يغاير ويختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة، والتي كانت تقترح على سبيل المثال أنه يمكن وضع هدف وليكن 95% أو 98% بدون عيوب في التوريد، وأن تقبل العيوب فوق هذا المعدل، ولقد أيده في هذا الخصوص رئيس شركة ماتسوشيت بقوله (إنه من الأفضل أن نهدف إلى حد الكمال ونخفق في تحقيقه، عن أن نهدف إلى عدم الكمال ويتحقق).

ويرى كروسبي أن متطلبات التحسين المستمر هي: الإيمان والاقتناع الراسخ من جانب الإدارة العليا بأهمية الجودة، والتعهد من جانب الإدارة بفهم وتطبيق سبل الكمال وأن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك، فقسم الجودة وحده لا يستطيع عمل ذلك. القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة. (حمود، 2000)، (زين الدين، 1996)

#### 4.4.2. كاورو اويشيكوا ( Kaoro Ishikawa ):

يعد ايشيكوا الأب الروحي لحلقات الجودة Quality Circles ، وحلقات الجودة عبارة عن مجموعات صغيرة من العاملين يجتمعون مع بعضهم البعض بصفه تطوعية لمناقشة مشاكل الجودة في العمل.

وقد نادى ايشيكوا بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة، كما أنه نادى كذلك بأهمية التعليم والتدريب في زيادة معارف العاملين وتحسين مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم، وقد أشار ايشيكوا إلى أهمية التدريب على الجودة مدلاً على ذلك بأن عملية التدريب في اليابان أخذت مكانتها في الصدارة منذ الستينات من القرن العشرين. (جودة، 2004)

#### 5.4.2. آرمود فيغنباوم ( Armod Feigenbaum ):

يعد فيغنباوم من أوائل من استخدموا مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، حيث عمل في شركة جنرال الكتريك واستخدم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة لضمان استمرار ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة، وقد تبنت الشركات اليابانية مبادئ فيغنباوم في رقابة الجودة الشاملة، حيث ركزت على جعل الجودة هي الهدف المهم في المؤسسة والسعي لتحقيقه دوماً، وترتكز فلسفه فيغنباوم على عشر نقاط رئيسة هي:

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المؤسسة.
- أن تكون الجودة والتكلفة كلاً متكاملًا.
- أن تعني الجودة ما يفهمه ويتقبله العميل.
- توافر الحماس لدى الأفراد ومجموعات العمل اتجاه الجودة.
- اعتبار الجودة أسلوباً للإدارة.
- التكامل في الجودة والإبداع.
- اعتبار الجودة عملية أخلاقية.
- التطوير المستمر للجودة.
- السعي لتخفيض الكلفة قدر المستطاع وزيادة الفعالية في التكلفة ومراعاة الزمن في الإنتاجية.
- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعمل والمُصدر معاً.

(عليما، 2004)

## 5.2 حلقات مراقبة الجودة

لقد لعبت حلقات تحسين الجودة في الصناعة دوراً هاماً في توثيق عرى التعامل البناء للمنظمة كوحدة اجتماعية هادفة لتقديم البضائع والسلع إلى المستهلكين الحاليين والمرقبين بنوعية فضلى مستهدفة من خلال ذلك الركون إلى قاعدة إنتاجية صلبة رائدها ديمومة العمل الإنتاجي في أسواق الاستهلاك والاستعمال الصناعي، وكذلك تحقيق التراكمات الاستثمارية وتوفير مستلزمات الإشباع المتكامل لجمهور المستهلكين من خلال عطائها الكمي والنوعي على حد سواء. (حمود، 2002)

والميلاد الحقيقي لحلقات الجودة كان عام 1961م، حيث تقدم العالم كارل ايشيكاوا أستاذ الهندسة بجامعة طوكيو وبمساندة النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين باقتراح مضمونه أن تؤلف مجموعات صغيرة من العاملين مهمتها أن تقوم بالتعرف على المشكلات المتعلقة بمهام عملهم، ومن هنا ولدت فكرة حلقات الجودة والتي تعد بمثابة تطور سريع وليس بثورة.

### 1.5.2. مفهوم حلقات مراقبة الجودة:

حلقة مراقبة الجودة هي عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل المسؤولية في حقول اختصاصهم الإنتاجي أو الخدمي، يلتقون يومياً لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات الجودة في مجالات أعمالهم المختلفة، كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية بالمنشآت لمساعدتهم بوضع الاستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة في الجودة وفقاً لأولويات المشاكل المتعلقة بذلك، ووفق جداول زمنية محددة مسبقاً في العلاج، كما أنهم يمارسون دورهم في تقييم أداء الجودة للمجالات التي حققها جهدهم في هذا المضمار. (حمود، 2000)

### 2.5.2. الأهداف الأساسية لنشاطات حلقة مراقبة الجودة:

تتمثل الأهداف الأساسية لنشاطات حلقة مراقبة الجودة التي يتم تنفيذها كجزء من نشاطات مراقبة الجودة في المؤسسة ككل في الآتي:

- المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المؤسسة.
- مراعاة الجانب الإنساني، وإقامة ورش عمل مفعمة بالبهجة والغبطة مما يعطي العمل فيها قيمة ومعنى.

• الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية وبالتالي إظهار عدد لا متناه من الإمكانيات.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عشر قواعد لنشاطات مراقبة الجودة وهي:

- التطوير الذاتي.
- التطوع.
- العمل بشكل جماعي.
- مشاركة المجتمع.
- استخدام أساليب مراقبة الجودة.
- ارتباط النشاطات بشكل وثيق بورش العمل.
- تعزيز نشاطات حلقة مراقبة الجودة والحرص على استمرارها.
- التطوير الجماعي المتبادل.
- الإبداع.
- الوعي بالجودة والتنبيه بالمشكلات، والوعي بتحسين مستوى الأداء.

(وليام وهريت، 1991)

### 3.5.2. عوامل الفشل والنجاح في حلقات الجودة:

انتشرت حلقات الجودة انتشاراً واسعاً في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وحققت نجاحاً كبيراً، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى فشل بعض الحلقات في تحقيق أهدافها، لذلك تم القيام بالعديد من الدراسات التي قامت بوضع بعض التوصيات بحيث تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها.

قام العالم ديسلر (Dessler) عام 1983، بتحديد مجموعة من المشكلات التي واجهت تطبيق أسلوب حلقات الجودة ومنعت تلك الحلقات من تحقيق كامل أهدافها، ومن أهم هذه المشكلات نخص بالذكر النقاط الآتية:

- هناك نقص لدى العاملين في تفهم فكرة أسلوب الحلقات حيث تظهر هذه المشكلة عندما يشعر العاملون أن حلقات برامج الجودة ما هي إلا كباقي البرامج التي تتبناها الإدارة من أجل زيادة الإنتاجية.

- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العاملين، حيث يشكو العاملون من تجاهل الإدارة لمقترحاتهم التي يقدمونها في حلقاتهم.
- مناقشة بعض المشكلات التي تكون خارج نطاق خبرة أفراد الحلقة.
- قيام أفراد الحلقة بالتصدي لمشاكل من الصعب حلها من خلالهم.
- انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة.

ولكي تستطيع حلقات الجودة تحقيق أهدافها يجب مواجهة أسباب الفشل السابق ذكرها، وهناك مجموعة من التوصيات التي أجريت على مجموعة من الشركات التي تعمل في أمريكا، ومن أهم هذه التوصيات ما يأتي:

- توضيح تفاصيل المشروع لرجال الإدارة الوسطى وللنقابة.
- اختيار هيكل تنظيمي يتناسب مع فكرة دائرة الجودة.
- تعليم العاملين وتثقيفهم بفلسفة النظام الجديد وطريقة العمل داخله.
- إجراء التدريبات بشكل دائم لأعضاء الجماعات على أساليب تشخيص وتحليل المشاكل ووضع الحلول لها.
- الاختيار الجيد لأعضاء الجماعات ومنسقي المجموعات.
- التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح فكرة دوائر الجودة. (درادكه واخرون، 2001)

## 6.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير المناخ الملائم للتطبيق، وبالتالي فإذا لم يتوفر هذا المناخ الملائم، فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمها، وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد. (جوده، 2004)

وتتمثل المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق الجودة الشاملة فيما يأتي:

- القيادة الإدارية المتميزة والتي تدعم عملية التحسين المستمر.
- التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين مع التطوير المستمر للطرائق التدريبية.
- الاتصالات الفعالة والتنسيق بين كافة الأنشطة.

- وجود بيئة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يسود بها التعاون والحماسة والمشاركة والولاء والعمل الجماعي والرغبة في العمل.
- وجود هيكل تنظيمي غير رسمي لدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يشارك فيه جميع العاملين عن طريق المشاركة في التحسين المستمر للجودة من خلال دوائر الجودة وفرق التحسين عبر الإدارات.
- التطوير التنظيمي لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية عن طريق التدريب والتعليم المستمر للجميع وتطوير الموارد البشرية لتنمية مهارات القادة والمشرفين والعاملين.
- الاعتماد في قياس تكلفة الجودة على مفهوم التكلفة المحددة على النشاط.(الصرن، 2001)

ونظراً لخلط البعض بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومفهوم توكيد الجودة وضبط الجودة، هناك ضرورة للتعريف بهذين المفهومين وإبراز أوجه الاختلاف بينهما وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- توكيد الجودة: Quality Assurance: ويقصد بها تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، ليس فقط على نطاق ومراحل عملية إنتاج خدمة معينة، بل على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المنظمة ككل. وتركز أنشطة توكيد الجودة على منع الانحرافات، بينما تركز مراقبة الجودة على كشفها أو اكتشافها بعد حدوثها.

وتهدف برامج توكيد الجودة إلى وضع أهداف لسياسة الجودة ومتابعة تنفيذها من منظور شامل، وتصميم موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء في ضوءها، وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، وخفض التكلفة كأهداف متكاملة، وتقييم نظام مراقبة الجودة من حيث الفاعلية والتكاليف، وتقليل المخاطر المترتبة على انخفاض الثقة بالخدمة أو الاعتماد عليها والمسؤوليات أو النتائج السلبية المترتبة على ذلك.

ويتكون نظام توكيد الجودة من وظيفتين رئيسيتين هما: مراقبة الجودة، وهندسة الجودة.

- مراقبة الجودة: تعنى بتصميم معايير مخططة من واقع خصائص تصميم البرنامج أو الخدمة، وتنفيذ سلسلة القياسات المخططة لتقييم الأداء مقارنة بالمعايير، وذلك للتأكد من التوافق مع المواصفات واتخاذ الإجراءات التصحيحية والمانعة للخطأ أو الانحراف عن المعايير.

ومن مهام نظام مراقبة الجودة: تحديد مستويات محددة لمتطلبات الجودة، تحديد العلاقة بين خصائص البرنامج أو الخدمة وبين خصائص عملية الإنتاج أو التقييم، تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والمادية والمالية، والطرق اللازمة لقياس الجودة، وقياس وتسجيل الجودة، وتصميم عمليات تصحيحية في حالة انحراف الجودة الفعلية عن المعيارية.

- أما هندسة الجودة: فيقصد بها عملية تخطيط استراتيجي تجاه تصميم الجودة في المنتج أو الخدمة. والتخطيط يبدأ بتحري رغبات وتوقعات المستفيدين، مروراً بترجمة هذه الخصائص إلى تصميم معين في الخدمة، ثم تحري أنسب السبل لتصميم عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة، ويشمل هذا التخطيط على التنبؤ بمشكلات الجودة الممكن وقوعها قبل بدء عملية إنتاج أو تقديم الخدمة. (مصطفى، والأنصاري، 2002)

يحتوي مفهوم توكيد الجودة على إعداد نظام يمكن أن يعطي العملاء توكيداً assurance بعدم حدوث جودة رديئة في تصميم المنتج أو إنتاجه أو تسليمه، ولتحديد الخصوصيات بصورة عريضة، ويعني هذا التأكد من أن كل فرد يعرف ما يفعله (المعلومات، والتعليمات)، وما الذي تمت تأديته (المراقبة، والتغذية المرتجعة)، وكيفية تصحيح أي خطأ فوراً، عندما يحدث، قبل الاستمرار في الخطوة التالية في عملية الأعمال الشاملة التي تحمل المنتج من مرحلة المواصفات إلى التسليم النهائي والاستخدام.

ويذهب توكيد الجودة الشاملة أبعد من توكيد جودة المنتج، فيستهدف الثلاثة مكونات لثلاثية الجودة الشاملة، وبالإسم: عائد جودة على استثمار أصحاب الأسهم، وتعدي توقعات العملاء ورضائهم، وجودة الحياة للعاملين، ويهدف توكيد الجودة إلى ضمان حصول العملاء أو المستفيدين على المنتج أو الخدمة الصحيحة في الوقت الصحيح، وبأقل تكلفة، ويهدف توكيد الجودة الشاملة إلى ضمان حصول العميل على النوعية Quality، وحصول أصحاب الأسهم على عائد الجودة، والعاملين على جودة حياة جيدة وحماية البيئة وتعزيزها. (كيلادا، 2004)

ومن أوجه توكيد الجودة ومراقبتها أنه يطلبها المستخدم أو المستفيد، يعرفها أو يعبر عنها المستخدم، يدركها أفراد الأبحاث والتطوير أو الهندسة، يحددها أفراد التصميم، يطلبها قسم المشتريات أو الخدمات، يوردها المورد، يتم توصيلها للمستفيد أو المستخدم النهائي، يتسلمها المستفيد، يخزنها المستخدم، يستخدمه المستخدم النهائي وبعد ذلك تصبح خردة، وفي بعض الأحيان تهمل وتعتبر خردة دون أي استخدام لها. (كيلادا، 2004)

## 7.2 ضبط الجودة Quality Control

وهي الأفعال المخططة والمنمطة والضرورية لإعطاء ثقة مناسبة بأن المنتج أو الخدمة سوف تحقق متطلبات الجودة، حيث:

- لن يكتمل ضمان الجودة إلا إذا توفرت متطلبات واضحة تعكس احتياجات المستخدم.
- للحصول على فعالية مناسبة تحتاج عملية ضمان الجودة تقويم مستمر للعناصر التي تعكس ملاءمة التصميم والمواصفات للتطبيقات المطلوبة، إضافة للتحقق من وتعديل عمليات الإنتاج والتركيب والفحص، وقد يتطلب منح الثقة تقديم الإثبات.
- تستخدم عملية ضمان الجودة ضمن المؤسسة كأداة إدارية، في حين تمنح الثقة بالمورد في حالات التعاقد.

كما على المؤسسة أن تحاول تحقيق الأهداف الثلاثة الآتية بخصوص ضمان الجودة:

- أن تحقق وتحافظ على جودة الخدمة أو المنتج لتحقيق متطلبات الزبائن أو المستفيدين بشكل مستمر.
- أن تمنح الثقة لإدارتها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة والمحافظة عليها.
- أن تمنح الثقة لزبائنها بقدرتها على تحقيق الجودة المطلوبة للخدمة أو المنتج، والمحافظة عليها وفي حالات التعاقد فقد يتضمن ذلك تقديم عرض يثبت ذلك.

ويرجع تعريف ضبط أو ضمان الجودة إلى إجراءات التحقق كلاهما الرسمي وغير الرسمي المستخدمة من قبل المؤسسات، وذلك لمتابعة الجودة والمعايير كما خطط لها.

- أما ضبط النوعية: فهي مجموعة من الإجراءات التي تقيس مدى مطابقة منتج المجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، وقد تؤدي عند الضرورة إلى تعديل عمليات الإنتاج اتفاقاً مع المواصفات المرسومة.

## 8.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة إحدى أنواع التفكير المنظوماتي، ولفهمها فهماً عميقاً لا بد من تحليل وتشخيص جوانبها المختلفة للوصول إلى الرؤية الشاملة لها في إطار بيئة ديناميكية متغيرة تسعى للتطور والتحسين المستمر، ويكاد يكون هناك إجماع كبير على تحديد المبادئ الرئيسية لنظم إدارة

الجودة الشاملة، ومنها على سبيل المثال، ضرورة التركيز على العميل واحتياجاته، والدور الذي تقوم به القيادة، وكذلك عنصر توسيع مشاركة الموظف والتعاون بين الأفراد بدلاً من المنافسة. (بن سعيد، 1997)

إلا أن أهم مبادئ الجودة الشاملة تتمثل في:

- التركيز على المستهلك: والمقصود بالمستهلك هنا ليس فقط المستهلكين من خارج المنظمة والتي يكرس كافة العاملون وقتهم وجهدهم في إطارها من أجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة، ولكن لفظ المستهلك هنا يمتد ليشمل أيضاً المستهلكين الداخليين وهم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة سواء أقساماً أو إدارات أو أفراد.
- التركيز على العمليات: مثلما يتم التركيز على النتائج لا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المتحققة.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: إن التركيز على العمليات يمكننا من الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلاً من استخدام تلك المعايير بعد وقوع الأخطاء وبعد تبديد الموارد.
- شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة: فقد أوضحت الدراسات أن الأفراد يتم تعيينهم واستمرارهم في المنظمة لعدة أسباب ولا يمثل الأجر سوى سبب واحد منها، فالأفراد يتطلعون إلى التقدير والثناء والامتنان مقابل جهودهم، وهذا ما يؤيده مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- اتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق: تتيح إدارة الجودة الشاملة للمنظمة أن تتبنى مفهوم مؤسس لحل المشكلات من خلال ما يطلق عليه فرص التحسين، يشترك في تنفيذه كافة العاملين على اختلاف مستوياتهم، بالإضافة إلى إشراك المستهلكين من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته، وكافة المعلومات التي تمثل الأساس في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب الاعتماد على وجود جهاز كفؤ لنظم المعلومات بالمنظمة.
- التغذية العكسية feed back: إن النجاح في الحصول على التغذية العكسية والتي تتحقق في الوقت الملائم، تعتبر من العوامل الأساسية التي تسهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والإبداع. (زين الدين، 1996)
- التحسين المستمر: ينبغي أن يكون التحسين المستمر لأداء المنشأة هو الهدف الدائم. (العديلي، 2001)

## 9.2 أبعاد الجودة ( The Dimensions of Quality )

أيضاً كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الجودة، حيث يرى (Swan & Camb, 1976) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما الجودة المادية والتي تتضمن الجوانب المادية الملموسة التي يتعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة، والجودة التفاعلية وهي تمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل العاملين بالمنظمة مع العملاء. وفي نفس الاتجاه يميز (Sasser et al...1976) بين ثلاثة أبعاد للخدمة هي العناصر المادية، والتسهيلات، والأفراد. ويضيف (Lehtinen & Lehtinen, 1982) بعداً ثالثاً في قياس جودة الخدمة إلى البعدين اللذين حددهما swan & camb وهو جودة المنظمة والتي تتعلق بصورة المنظمة أو الانطباع الذهني عنها في نظر المستفيدين. ولقد وصل (Parasuraman et al,1999) إلى تطوير عشرة أبعاد أساسية للجودة وهي التي تحدد جودة الخدمة وفقاً لإدراك العملاء والتي تم تحديدها على النحو التالي:

- الاعتمادية Reliability والتي تعني درجة الاتساق في أداء الخدمة وتقديمها بشكل صحيح من أول مرة.
- درجة الاستجابة Responsiveness والتي تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء.
- كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة Competence والتي تعني امتلاك الأفراد مقدمي الخدمة للقدرات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
- إمكانية الوصول Accessibility والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم.
- المجاملة Courtesy وتشير إلى حسن معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة.
- الاتصال Communication والتي تعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والعملاء بشكل سهل وبسيط.
- المصداقية Credibility وتعني توفر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.
- الأمان Security وتعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم بشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من أي نوع من المخاطر.
- الاهتمام والرعاية والعناية Empathy عن طريق بذل كافة الجهود لإشعار العميل بذلك.

- الجوانب المادية والبشرية الملموسة Tangible وتشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد ومواد ووسائل الاتصال.

وفي عام 1988 قام هؤلاء الباحثون بتخفيض الأبعاد السابقة إلى خمسة أبعاد فقط للحكم على جودة الخدمة وهي: الجوانب المادية الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة ومساعدة العملاء، الثقة، التعاطف مع العميل.

وانطلاقاً من أن مفهوم جودة الخدمة متعدد الأبعاد فان بعض الباحثين يرون ضرورة أن يمتد على نطاق مكونات هذا النشاط ليشمل الأبعاد المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية والتي تعمل في ظلها المؤسسة، من ناحية أخرى فان التطورات الحديثة في بيئة الأعمال وضغوط المنافسة قد ساعدت على تطوير النظرة إلى مفهوم جودة الخدمة ولم يعد قياسها يتوقف على المؤشرات المتعلقة برضا العميل فقط، فقد توصل كل من (Curry & Herbert, 1998) إلى انه يمكن تحديد ماهية الجودة وقياسها على الأقل من خلال ثلاث زوايا رئيسية هي:

- مقاييس جودة الخدمة من منظور العميل Customer quality measures والتي تتعلق بتحديد ما يريده العملاء من المنظمات بكافة أشكالها.
- مقاييس الجودة المهنية Professional quality measures والتي تتعلق بصحة الأساليب والإجراءات التي تفي باحتياجات وتوقعات العملاء.
- مقاييس الجودة الإدارية Management quality measures والتي تتعلق بالكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء أو المستفيدين. (عبد المحسن، 2005)

كذلك استخدم (جرار) 2006 ، ستة أبعاد للمناخ التنظيمي في دراسة تحليلية طبقت على وزارة الرياضة والشباب، خاصة أن أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسات تعكس إلى حد كبير أبعاد الجودة الشاملة، وتمثلت هذه الأبعاد في: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، والأنماط الإدارية والقيادية، وأساليب اتخاذ القرارات، والأنماط الاتصالية، وأساليب تحفيز العاملين، وفرص التقدم والترقي في العمل.

## 1.9.2. وتعرف الجودة وفقاً لعدة أبعاد تتعلق برضا المستهلك أو المستفيد:

- الأداء Performance : ويشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل التشطيب النهائي، والسرعة، والتنافسية.
- الإعتدالية Reliability : ويشير إلى الاتساق والثبات في الأداء، بحيث يكون هناك درجة من الإعتدالية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال، وأن تكون جاهزة وفقاً للطلب).
- الصلاحية "الفترة الزمنية Durability : ويشير هذا البعد إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة (مدة البقاء أو الصلاحية ممثلة في عدد الأميال، المقاومة للصدأ، مدة العمل في خلال فترة حياة المنتج...الخ).
- الخصائص الخاصة Special Features : ويشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.
- التوافق Conformance : وهذا يشير إلى المدى الذي تستجيب فيه أو كيف يتوافق المنتج مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة وما له من أثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية.
- خدمات ما بعد البيع After sales services : وهذا يشير إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع مثل معالجة شكاوى المستهلكين، أو التأكد من رضا المستهلك، وعادة ما تستخدم أبعاد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على ملاءمة المنتج أو الخدمة للاستخدام بواسطة المستهلك، ويلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة، خصوصاً في مجال جودة الخدمات خاصة تلك التي تتعلق بحياة المستهلك أو الطيران أو الإصلاح، فغالباً ما يهتم المستهلك بقدرة المنظمة على أداء الخدمة بالشكل الذي ادعت به وبدرجة عالية من الصحة والدقة والخلو من الأخطاء.

وهذا البعد يحقق فائدة أيضاً للمنظمات مثل ما يحقق للأفراد، فيمكن للمنظمات أن تحقق ميزات تنافسية من خلال الاهتمام بزيادة الثقة في جودة خدماتها عن طريق زيادة فعالية الاستراتيجيات التسويقية التي تؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيقها لزيادة الإنتاجية مما ينعكس على زيادة أرباح المنظمات. (بكري، 2004)

وتتمثل أيضا أبعاد الجودة كما وضعها قرافين 1980 (Gravin)، والتي إذا تم تحقيقها نكون قد توصلنا لتلبية متطلبات المستهلك، بالآتي:

- الأداء: مدى قدرة المنتج على القيام بالوظائف المطلوبة منه.
- الصلاحية: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يكون صالح للاستخدام.
- صمود المنتج: أقصى مدة يمكن للمنتج أن يعيش.
- خدمة المنتج: مدى سهولة إصلاح المنتج وإعادةه لحالته الطبيعية مع الأخذ في الاعتبار التكلفة المالية والسرعة الزمنية للإصلاح.
- شكل وجمال المنتج: مدى أناقة وجاذبية المنتج.
- مزايا وخصائص المنتج: إمكانية إضافة بعض الوظائف لتحديث وتطوير المنتج.
- سمعة الشركة أو المؤسسة المصنعة للمنتج.
- التقيد بالموصفات المطلوبة: مدى التقيد بالموصفات المطلوبة من قبل المؤسسة لتحقيق متطلبات المستهلك.

## 10.2 التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة

تنتهج إدارة الجودة الشاملة استراتيجية مواجهة المستقبل والتصدي له بفاعلية والحد من مفاجأته، فكل شيء يجب أن يدرس ويخطط له بإحكام من خلال تخطيط استراتيجي متكامل يشتمل على تخطيط طويل الأجل ومتوسط وقصير. (عقيلي، 2001)

ويعتمد تحقيق أي مؤسسة لمستوى متميز من الجودة في منتجاتها على مدى دقة وملاءمة الاستراتيجية التي ترسمها في هذا المجال، بحيث توجه سياستها الإنتاجية والمالية والتسويقية وسياسات الموارد البشرية بالاتجاه الذي يخدم هذه الاستراتيجية وبالتالي الوصول إلى مستوى الجودة الذي يؤهلها منافسة المؤسسات والشركات الأخرى في السوق. (الدرادكة، والشبلي، 2002)

ومن وجهة نظر جوران Juran تتلخص الخطوات التي تمر بها عملية تخطيط الجودة في الآتي:

- تحديد أهداف الجودة: التي تتضمن أهدافاً رئيسة ينبثق من كل منها أهدافاً فرعية.
- تحديد العميل: ويقصد بالعميل كل من يتأثر أو يؤثر في أهداف الجودة.
- تحديد احتياجات العميل: إذ أن لكل عميل احتياجات فيما يتصل بالجودة ينبغي إشباعها.
- تحديد ملامح المنتج أو الخدمة: تلك الملامح التي يجب أن تتناسب مع احتياجات العميل.

- تحديد ملامح العمليات: وهنا يتم وضع مواصفات العمليات التي تؤدي إلى المواصفات المطلوبة في المنتج أو الخدمة.
- تحديد وسائل ضبط العمليات والتحكم فيها: وهو ما يطلق عليه رقابة العمليات. (عبد المحسن، 1999)

## 1.10.2. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ مع بداية مرحلة الإعداد، وفي هذه المرحلة نجد أن المديرين يقومون بإعداد صياغة لرؤية المنظمة، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الاستراتيجية بالشركة، وتنتهي المرحلة بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتخطيط تطبيق إدارة الجودة. (جابلونسكي، 1996)

وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل أساسية هي على النحو الآتي:

- مرحلة إقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة.
- مرحلة التخطيط: ومنها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والمواد اللازمة لتطبيق النظام.
- مرحلة التقويم: وغالباً ما تبدأ عملية التقويم ببعض التساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عنها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- مرحلة التنفيذ: ويتم خلالها تدريب العاملين على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.
- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. (عبد المحسن، 1999)

## 2.10.2. عقبات تطبيق الجودة الشاملة:

على إدارة المنظمة أن تولي اهتمامها وتركز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، وذلك بهدف تسيير عملية التطبيق بسهولة ووفقاً للخطط الموضوعة. (جودة، 2004)

ويمكن إيجاز أهم عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بما يأتي:

- عدم معرفة المنظمات للمعنى الدقيق للجودة وكيفية قياسها.
- مقاومة التغيير في السلوك والعادات وفي العلاقات.
- عدم الاقتناع بفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ضعف أخلاقيات الأداء التنظيمي.
- الحماس دون أن يسانده الدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- عدم فاعلية المشاركة على كافة المستويات.
- عدم فاعلية الاتصالات على كافة المستويات.
- مقاومة أفراد الإدارة العليا لتطوير أنفسهم وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة.
- عدم سلامة نظام المكافآت المتبع في المنظمات، حيث تتم المكافآت على أساس فردي وليس على أساس جماعي. (الصرن، 2001)

### 3.10.2. الأخطاء الشائعة في تطبيق الجودة الشاملة:

في الواقع قد يكون هناك محاولات فاشلة في تطبيق الجودة الشاملة ويرجع هذا الفشل لوقوع تلك المنظمات في عدد من الأخطاء عند التطبيق، وسوف نركز على أهم الأخطاء الشائعة للفشل لتتنبه لها المؤسسات عند اتخاذها قراراً بالأخذ بمدخل إدارة الجودة الشاملة، ومن ثم يصح التطبيق وتتحقق الأهداف المأمولة منها، ومن الأخطاء الشائعة عند تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ما يأتي:

- استعجال النتائج: السرعة يكتنفها دائماً أخطاء، لذلك يجب التروي، فالمستقبل البعيد المتأتي مع نتائج جيدة، أفضل من المستقبل القريب مع نتائج مشكوك فيها.
- عدم التوفير الكامل لمتطلبات التطبيق: من الخطأ بمكان أن تقرر منظمة ما تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل توفيرها لاحتياجات ومتطلبات هذا النهج الجديد.
- النقل الحرفي: يتطلب من المنظمات (سواء أكانت إنتاجية أو خدمية) التي ترغب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إن لا تنقل تجارب المنظمات الأخرى التي نجحت في تطبيق هذا النهج الإداري الجديد حرفياً، بحيث يأتي هذا النقل عبارة عن تقليد، دون مراعاة ظروفها البيئية الداخلية والخارجية التي تعيشها المنظمة الناقلة للتجربة.
- نقص المعرفة: المقصود هنا عدم الإلمام الكافي والعميق بأبعاد إدارة الجودة الشاملة ومضامينها الأساسية، وكيفية التخطيط السليم لمنهجيتها التي تتطلب خبرة وإلمام كافيين،

فعلى أية منظمة تود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أن تقوم بوضع وتنفيذ برامج تطوير وتدريب فعالة ومستمرة وواسعة النطاق تشمل جميع العاملين فيها.

- التركيز على الجانب التقني على حساب العنصر البشري: تقنية الآلات والمعدات تساعد بلا شك على توفير مستوى جيد من الجودة للسلع والخدمات، وهذا مطلب ضروري، على أن لا يكون الاهتمام بأكثر من الاهتمام بالعنصر البشري الذي سوف يطبق النهج الجديد بإدارة الجودة الشاملة، لذلك ينصح أن يكون هناك توازناً بين ثلاث أركان للجودة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها وهي:

كفاءة العنصر البشري

جودة التقنية

جودة المناخ البيئي المناسب للتطبيق

- القول الكثير والفعل القليل: إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد شعارات ننشد من ورائها تحقيق الدعاية، بل هي جهد جاد وطويل يحتاج إلى قناعة راسخة بها، فإدارة الجودة الشاملة ثقافة وفلسفة تنظيمية متكاملة.

- الفشل في التعامل مع مقاومة التغيير: علينا أن نتوقع مقاومة العاملين عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري جديد، وهذه المقاومة ليس من الصواب التعامل معها بقسوة وعنف، لأن هذا التصرف سيحدث ردة فعل عكسية لديهم، وسوف تزداد المقاومة، فالتصرف الرشيد والفعال هو القيام بحملة توعية مكثفة.

ولا ننسى أن القضاء على هذه المقاومة لا يأتي بشكل سريع، بل على مراحل زمنية.

- التطبيق دفعة واحدة وبشكل واسع وكلي: إن قلب الأمور رأساً على عقب مرة واحدة سيحدث بلا أدنى شك بلبلة ومشاكل عدة، فالتصرف السليم في هذا المجال هو أن يتم التطبيق بشكل تدريجي، بحيث يتم إدخال التغييرات في مجالات محددة ومنقاة، ثم الانتقال إلى مجالات أخرى وهكذا إلى أن يشمل التغيير كافة المجالات.

- عدم تحديد حاجات ومتطلبات العملاء بشكل جيد: إن إرضاء العميل هو الهدف الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، فإذا لم تحدد المنظمة حاجات ورغبات وتوقعات عملائها بشكل جيد، فمما لا شك فيه أن سلعتها أو خدماتها التي تقدمها لهم لن تفي بالغرض المطلوب، ولن تحقق الرضا المتوقع لديهم.

- الفشل في ترجمة الجودة المطلوبة إلى معايير محددة ودقيقة تتوافق مع حاجات العملاء: بعد تحديد حاجات ومطالب العملاء، وتقوم المنظمة بترجمة هذه الجوانب إلى مستوى جودة مطلوب ومتوقع من قبلهم يتوافق مع حاجاتهم ومطالبهم، بحيث عليها توفيره في السلعة أو الخدمة التي تقدمها إليهم، وبالتالي أي إخفاق في ترجمة الجودة إلى معايير ستأتي السلعة أو

الخدمة غير ملبية لتوقعات العملاء، ولن تفي بالغرض المطلوب وبالتالي لن يتحقق الرضا لديهم كما هو متوقع. (عقيلي، 2001)

## 11.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام لا يترتب عليه أي آثار سلبية، ولا يوجد أي عوائق تمنع تطبيقه، لأن القيادة الواعية والدعم الكامل من قبلها، ومن قبل الأفراد، والعمل على توفير المناخ المناسب تعتبر أدوات كافية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.

ويقول (عبد الرحمن هيجان) 2004: "إن المديرين والأفراد العاملين في القطاع العام غالباً ما يقررون ويحددون الخدمات المطلوبة للجمهور على اعتبار أن القطاع الحكومي هو الجهة الوحيدة التي تتولى تقديم هذه الخدمات، وليس أمام هذا الجمهور أي خيار في طلب هذه الخدمة من الحكومة، لذلك فإن عدم توافر الاتصالات بين منظمات القطاع العام والعاملين بها وبين جمهور المستفيدين يعتبر من أهم الأسباب في تدني رضا الجمهور العام عن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها تنظيمات القطاع الحكومي".

### 1.11.2. الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي:

- عدم وجود المنافسة في القطاع العام: ونتيجة لهذه الخاصية في انفراد القطاع العام ومؤسساته بتقديم الخدمات، فإنه لا مجال لحصول المنافسة مع تنظيمات أخرى كما هو الحال في القطاع الخاص، الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية، فالتنافس يدفع التنظيمات دوماً إلى تقديم الأفضل لإرضاء الجمهور.
- تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات: وهذه إشارة إلى أن معظم القرارات التي تتخذ في القطاع العام تتأثر بأبعاد سياسية واجتماعية مما ينعكس سلباً على موضوعية القرار، فالقرار الموضوعي المبني على أسس علمية هو ذلك القرار المتضمن مفهوم ومعنى إدارة الجودة الشاملة.
- تأثير قوانين الخدمة المدنية: أصبحت الأنظمة والقوانين وإجراءات تنفيذها تشكل قيوداً تحد من قدرة المسؤولين في القطاع العام على اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين المرشحين الأكثر كفاءة، وعلاج ذلك يتمثل في تقويم عملية اختيار العاملين وفقاً لمتطلبات العمل.
- عدم وضوح الأهداف: ويلاحظ هنا أن بعض الأهداف في القطاع العام غير قابلة للقياس وغير واضحة مما ينعكس بشكل سلبي على وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنسيق

والتنفيذ... الخ، ويصبح هناك مجال للتدخل وفقاً للمعايير الشخصية مما يشكل حدوث صراعات وظيفية داخل التنظيم.

- عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات: يؤدي ذلك إلى ظهور ما يعرف بالسلوك غير المتوازن من اللامسؤولية إلى اللامبالاة لدى الأفراد العاملين وبشكل يؤثر سلباً على الأداء، وعلى استمرارية المنظمات الإدارية.
- عدم إعطاء أية أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء: وتعتبر هذه من الأمور الواجب مراعاتها خاصة فيما يتعلق بتبني أنظمة حوافز جيدة تعمل على دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف، ولكن يلاحظ أن عملية تقييم الأداء ليس لها أهمية كبيرة في تنظيمات القطاع العام.
- الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد: إن عدم وجود أنظمة حوافز جيدة يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للأفراد العاملين في القطاع العام وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم، أضف إلى ذلك زيادة ظاهرة التسرب الوظيفي إلى التنظيمات التي يتوافر فيها أنظمة حوافز جيدة خاصة تنظيمات القطاع الخاص، ويتسبب في افتقار القطاع العام إلى وجود أنظمة حوافز جيدة، عدم وجود نظام قياس وتقييم للأداء يتم بموجبه قياس الأداء وربط ذلك بالمرئود المادي، وينعكس الافتقار إلى هذه المعايير على شكل عوائق تمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة: يؤدي غياب الفهم الكامل لمعنى المؤسسية في القطاع العام إلى تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وهذه من أهم المعوقات التي تمنع تطبيق إدارة الجودة بصورة كاملة.
- عدم توافر الخبراء والمهارات الجيدة: من المعروف أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دراسات تحليلية لتحديد الخيارات المطروحة أو المتوافرة، وإيجابيات وعيوب كل بديل من أجل اتخاذ القرار الذي يساعد في تقليل التكاليف، وتقديم الخدمة بمستوى مقبول من الجودة والنوعية، لأن عدم توافر مثل هذه الخبرات يؤدي إلى اتخاذ قرارات على أسس عاطفية غير ناجحة، بالإضافة إلى عدم القدرة على وضع دراسات للجدوى الاقتصادية.
- عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة: يعتبر تخفيض التكاليف وتوفير الموارد اللازمة لأي مشروع من أهم مقومات نجاح إدارة الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بقدرة المنظمة الإدارية على تقديم خدمات ضمن مستوى لائق وتكلفة مقبولة للمواطن وللمنظمة والمجتمع، لكن ما يلاحظ في القطاع العام عدم توافر أنظمة محاسبية للتكاليف، الأمر الذي يصعب فيه قياس مدى كفاءة تكاليف الإنفاق مما يؤدي إلى الإرباك والشلل، وعدم وضوح الرؤية أمام المسؤولين بخصوص اتخاذ القرارات.

• عدم توافر أنظمة المعلومات: تعتبر أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لأن توافر أنظمة المعلومات يزيد من قدرات المنظمة، وينعكس إيجاباً على نوعية الخدمات والسلع المقدمة، فعدم توافر أنظمة المعلومات يؤدي إلى وجود حالة من عدم التأكد في اتخاذ القرار، ومن ثم ارتفاع مستوى حالة المخاطرة بشكل يؤثر سلباً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفعالية.

• عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار: إن الابتكار والإبداع يعتبران من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات والسلع المقدمة للجمهور، وهذا ينعكس بشكل إيجابي ويدعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكن ما يلاحظ أن القطاع العام لا يعطي أهمية كبيرة لكل من الإبداع والابتكار، بل يتم التركيز فيه على نظام الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية.

• إضافة إلى عدم تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا: المحيط الذي يمنح العاملين القدرة والثقة والتعهد بتولي المسؤولية وامتلاك زمام الأمور لتحسين إضافة إلى عدم تفويض الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا: المحيط الذي يمنح العاملين القدرة والثقة والتعهد بتولي المسؤولية وامتلاك زمام الأمور لتحسين العمليات، والبدء بالخطوات الضرورية لإرضاء وإشباع حاجات الزبون، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة. (Besterfield, 2003)

هذه هي المعوقات الأساسية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى الاتجاه السائد- خاصة في الدول النامية- نحو اعتبار أن الدولة هي وكالة للتوظيف دون الإنتاجية، ودون اعتماد الاعتبارات العلمية في عمليات استقطاب العاملين، وهو ما يؤدي إلى التضخم الوظيفي والترهل وتدني الإنتاجية وارتفاع التكاليف نتيجة لتزويد الإدارات في القطاع العام بكفاءات بشرية غير مؤهلة، كما أن عدم تمتع الأنظمة والقوانين بدرجة عالية من المرونة يجعل من الصعب تطبيق إدارة الجودة، وهناك من يضيف إلى هذه المشكلات مشكلة ندرة الموارد المادية. (اللوزي، 2004)

وقد أشارت بعض الأبحاث الحديثة إلى إمكانية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ولكن بعد تعديله ليلائم طبيعة بيئة العمل في المنظمات الحكومية التي تواجه المشكلات التالية كما بينها سويس Swiss وهي:

• مشكلة تحديد العملاء، حيث أن "الجودة" تعرف في مفهوم الجودة الشاملة "بأنها مقابلة توقعات عملاء المنظمة" لذا فإن تحديد احتياجات العملاء يعتبر نقطة البداية لتطبيق هذا

المفهوم، إلا انه قد يصعب القيام بهذا التحديد نظراً لتعدد المستفيدين وتنوع مطالبهم واختلاف مستوياتهم بل وتعارض تلك المطالب في بعض الأحيان.

- مشكلة تطبيق هذا النموذج في مجال الخدمات، حيث أن بداية تطبيق هذا النموذج كانت في المشروعات الصناعية مما أتاح ظهور نتائج التطبيق بها.
- مشكلة تركيز مديري المنظمات الحكومية على المدخلات والتشغيل مع الإهمال النسبي للمخرجات.
- مشكلة ثقافة المنظمة، حيث أن تطبيق هذا النموذج يتطلب توافر ثقافة تنظيمية تتمثل في قبول واستمرار دعم الإدارة العليا له، ولكن نظراً للتغيير المستمر في القيادات الإدارية، فإن ذلك قد يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

يضاف إلى ذلك بعض المشكلات الأخرى والتي منها ما يأتي:

- ضعف النظام المالي والمعلوماتي في المنظمات الحكومية.
- انعدام النموذج المثالي الإداري الفعال في القطاع الحكومي، والذي يمكن الاسترشاد بمنهجه الإداري وإتباعه عند تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.
- وحتى يمكن تفادي تلك المشكلات فإنه يجب الالتزام من جانب الإدارة العليا بمفهوم الجودة الشاملة والعمل على توفير المناخ الملائم وتحديد الأهداف، ووضع الخطط والاستراتيجيات والموازنات التي تسير وتشجع ذلك.

## 12.2 تحقيق رضا المستفيد

تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالمستفيد، وذلك بعد ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات والشركات، وأدى هذا التنافس إلى ضرورة التركيز على العميل أو المستفيد وإشباع حاجاته وتحقيق رغباته وذلك محاولة لإرضائه وإسعاده.

ويمكن التعبير عن الرضا بأنه مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين أداء المنتج كما يدرسه العميل وبين توقعاته، وبعبارة أخرى يمكننا القول أن رضا المستفيد Customer Satisfaction هو مؤشر للفرق بين الأداء والتوقعات، وبالتالي فإن هناك ثلاثة مستويات من الرضا/عدم الرضا يمكن أن تتحقق من خلال مقارنة الأداء المدرك من قبل العميل بتوقعاته:

- أداء المنتج أقل من توقعاته --- العميل أو المستفيد غير راضٍ

- أداء المنتج يساوي توقعاته --- العميل أو المستفيد راضٍ
- أداء المنتج أكبر من توقعاته --- العميل أو المستفيد سعيد

إن الاهتمام بالعميل أو المستفيد من خلال الاهتمام بحاجات ورغبات وتوقعات المستفيد هو المدخل الحقيقي لنجاح المنظمة في أداء المهام، ولذا يحتاج الأمر أن تقوم المنظمة بتحديد حاجات المستفيد ورغباته من وجهة نظره هو وليس من وجهة نظر إدارتها وموظفيها. وعلى الإدارة أن تركز على رضا المستفيد في المدى البعيد وليس على رضاه في المدى القصير، وذلك من خلال تزويده بالمعلومات الكاملة والدقيقة عن طبيعة الخدمات ذاتها.

إن عملية التركيز على العميل أو المستفيد تتطلب الاهتمام به وتلبية حاجاته ورغباته من أجل إرضائه، بل أيضاً من أجل إسعاده High Delightness، وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة المستفيد والعناية به ما يأتي:

- التلبية الفورية Promptness : استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل والسرعة في إنجاز هذه المطالب.
- القدرة على تلبية الوعود (الموثوقية) Reliability: ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند أداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة.
- الدقة في التعامل Accuracy وتزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- إبداء المودة Courtesy: إن توفير جو الألفة والمودة مع المستفيد، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعوره بأن له قرين في المنظمة يفهمه ويعمل لصالحه، ومن الضروري أن يعرف موظف المنظمة نفسه أمام العميل وأن يكن له الاحترام وأن ينصت لقضاياها باهتمام.
- اللياقة في التعامل Tactfulness: غضب العميل يكمن دائماً في عدم كون الموظف أو البائع لبقاً في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها.
- دقة وشمول المعلومات Information: يتوقع المستفيد أو العميل أن يكون مصدر المعلومات عن المنظمة موثقاً به ويود أن يعرف أي تغييرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له، بشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة وكاملة.
- الإنصات إلى المستفيد أو العميل Listening: الاهتمام بالمستفيد أو العميل والإنصات له دون مقاطعة هو نصف الطريق إلى تفهم رغباته، فالمطلوب الإنصات إلى العميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث.

- حق المستهلك أو العميل في الاعتراض To right to object: فمن حق العميل أن يعترض وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضاته.

إن عملية التركيز على المستهلك تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن المستهلك أو العميل ابتداءً من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته، ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج. (جودة، 2004)

ولكي تحقق المنظمة رضا العميل أو المستهلك فلا بد من الاحتكام إلى عدة معايير يمكن من خلالها الوقوف على مدى إمكانية تحقيق ذلك، وقد اختلف الباحثون في عدد هذه المعايير وتنوعها ولكن غالبيتهم قد أجمعوا على أربعة منها هي:

- تحسين الجودة: إذ ينظر العميل إلى جودة السلعة أو الخدمة من زوايا متعددة كالأداء، والصفات والثبات والمطابقة، فإذا ما توافقت السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة مع تطلعات الزبون فإن المنظمة قد أحرزت رضا زبائنها. (طالب، 2002)

- الخدمة: ويقصد بها الخدمة التي تقدمها المنظمة لزبائنها الذين يقتنون منتجاتها وتقسّم هذه الخدمات إلى ثلاث أنماط هي: خدمات قبل البيع: أي خدمات التعريف بالمنتج وكيفية استخدامه أو التعامل معه وطريقة اقتنائه.

خدمات أثناء البيع: ويتضمن إيصال السلعة وتقديم الخدمة بالمكان والسرعة المطلوبة، والخدمات المتعلقة بنصب وتشغيل السلعة.

خدمات ما بعد البيع: والمتعلقة بإجراء الفحص والصيانة الدورية والإصلاح. (Donald.1997)

- الأسعار: وهي المتغير الأكثر أهمية عند المستهلكين، وتكمن أهمية السعر عند المستهلك عندما تتعادل أو تتفوق فوائد أو منافع السلع والخدمات المشتراة من المنظمة مع أو على أسعارها المدفوعة، خلال مدة زمنية محددة وفي مكان معين، ويعبر عن السعر بالنقود من أجل الشراء أو الأشياء الأخرى القابلة للمبادلة بأشياء أخرى.

- الوقت: هو وقت استلام السلعة أو الخدمة من قبل المستهلك، إذ يلعب هذا العامل دوراً مهماً إذ اقترن وقت الاستلام مع وقت الاستفادة، ومما لا شك فيه أن هنالك سلعاً أو خدمات يكون المستهلك بحاجة إليها في وقت محدد دون أي وقت آخر كالعلاج لحالات المرض مثلاً، إذ تتناقص أهميته بعد فوات هذا الوقت بل تتلاشى كلياً لذا فإن معظم المنظمات تحرص على

تقديم السلع إلى المستهلك عند الطلب أو خلال مدة وجيزة، وكلما استطاعت المنظمة تقليل هذا الوقت استطاعت تخفيض تكاليفها الإنتاجية وبالمقابل كسب المزيد من الزبائن. (الديوجي، 1999)

### 1.12.2. مفهوم خدمة المستفيدين:

يمكن القول أن الخدمة هي تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المؤسسة والعملاء، وكذلك الأنشطة الداخلية لدى المؤسسة لتحقيق احتياجات العملاء. وجودة الخدمات المقدمة سواءً كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها العملاء أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، هي المحدد الرئيس لرضا المستهلك أو عدم رضاه، وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسة للمنظمات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها. (الدرادكه، 2006)

### 13.2 معايير وأنظمة الجودة العالمية

لا بد من البحث في المعايير العالمية للجودة التي أصبحت ملزمة للتنظيمات الراغبة في المحافظة على جودة خدماتها وسلعها، والراغبة في العيش والاستمرار وسط هذا التنافس الشديد بين التنظيمات العالمية، وتراعي العديد من التنظيمات التي تقدم خدماتها وسلعها إلى دول أخرى ضرورة توافر المعايير العالمية للجودة في تلك الخدمات والسلع، كذلك فإن التنظيمات التي تستورد منتجاتها ترغب أيضاً في توافر هذه المواصفات في السلع والخدمات المستوردة. ويفرض الالتزام والتقيّد بهذه المعايير والمقاييس على التنظيمات وضع واتباع سياسات وأنظمة وإجراءات مكتوبة تؤمن بشكل متناسق إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع متطلبات الجمهور واحتياجاتهم، وكون هذه المعايير عامة وشاملة فإنه بالإمكان مطالبة جميع التنظيمات بضرورة العمل وفقاً لها، وتتلخص الجوانب المتعلقة بالجودة الشاملة بما يلي:

- أن تلتزم التنظيمات بشروط الجودة وتطبيقاتها على يد أشخاص مؤهلين وقادرين.
- ضرورة توافر برامج تدريب داخلية للعاملين.
- أن يكون نظام الجودة ومواصفاته العالمية موثقاً على شكل (دليل الجودة، دليل إجراءات العمل، دليل تعليمات العمل).
- ضرورة إثبات قدرة المؤسسة على القيام بتنظيم أعمالها.
- ضرورة ممارسة الرقابة الإدارية للتأكد من خطوات تطبيق إدارة الجودة واتباع سلسلة المواصفات العالمية في المنتج. (اللوزي، 1999)

## 1.13.2. المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (آيزو 9000):

### International Standardization Organization (Iso 9000)

تم تأسيس هذه المنظمة عام 1946م بعد الحرب العالمية الثانية، وكان مقرها في سويسرا، وكانت مهمتها إصدار المواصفات الدولية (العالمية)، وتوحيد المواصفات في المجال الصناعي على مستوى عالمي حتى تساعد على سهولة إجراء التبادل التجاري في السلع والخدمات، وتطوير التعاون بين دول العالم ومنظماته، وحتى يتم تحديد الحد الأدنى من جودة السلع والخدمات المنتجة. أما بالنسبة للرقم (9000) فهو يعبر عن سلسلة المواصفات التي تختص بإدارة الجودة في المنظمات المتعددة، وهنا يتم تطبيق هذه المواصفات على العمليات التشغيلية وليس على المنتج، ويشير تطبيق هذه المواصفات كشهادة على ممارسة نظام ومفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وقد نالت هذه السلسلة الكثير من الدعم والاهتمام العالمي، وارتبقت شهرتها بإعلان دول المجموعة الأوروبية لشروط دخول بعض الخدمات والسلع إلى أسواقها بضرورة حصولها على شهادة المطابقة لمواصفات (إيزو 9000) مع مراعاة عدم الخلط أو الدمج بين مواصفات (إيزو 9000) لنظام إدارة الجودة الشاملة وبين المواصفات الفنية للسلعة أو الخدمة، فقد كان لا بد من إنتاج سلع وخدمات ذات مواصفات عالمية تتطابق مع مواصفات محددة، لذا فإن مواصفات (إيزو 9000) هي مكملة وليست بديلاً للمواصفات الفنية للسلع والخدمات المنتجة. فكلمة آيزو لها دلالات ومعان، فهي اختصار لاسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس، وهي الهيئة صاحبة الاختصاص بإصدار المواصفات العالمية، ويشير الرقم 9000 إلى سلسلة المواصفات التي تهتم بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، حيث يعود أصل هذه المواصفات إلى المواصفات البريطانية Bs 5750 التي أصدرتها هيئة المواصفات البريطانية عام 1987م بهدف رفع مستوى الجودة في الصناعات البريطانية. (حمود، وأبو تايه، 2001)

للحصول على شهادة الجودة آيزو فوائد كثيرة أهمها:

- تعطي المؤسسة فرصة تنافسية قوية في الأسواق.
- تجعل المؤسسة دائماً في وضع أفضل في تطوير وثائقها.
- زيادة الوعي ومستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة وشعورهم بالمسؤولية عن جودة العمل.
- الكشف عن نقاط الضعف (السلبيات) أولاً بأول والعمل على تلافيها مما يظهر نقاط القوة والتركيز عليها في العمل.
- تحسين وزيادة ثقة العملاء بالمؤسسة والإقبال على منتجاتها أو خدماتها.

- التقليل من الأخطاء والسلبيات (العيوب) مما يؤدي إلى تحقيق أعلى ربح ممكن عن السابق نظراً لتطبيق نظام الجودة والمحافظة على جودة العمل.

مما تقدم نخلص إلى تعريف شامل لأنظمة الجودة (Iso 9000) فهي:

عبارة عن مواصفات ومقاييس عالمية ومقبولة تساهم في تحسين جودة عمليات النظام القائم في أية منظمة اقتصادية، وتؤكد هذه المواصفات على ضرورة قيام المنتج أو المجهز للبضائع أو الخدمات بتطبيق هذه المعايير والمقاييس المتعلقة بجودة المنتجات أو الخدمات وفي جميع الأوقات، وغالباً ما تساهم هذه المعايير بتحديد الانحرافات أو المشاكل المرافقة للأداء التشغيلي أو الإنتاجي. (حمود، وأبو تايه، 2001)

وأما مدلول الأرقام المرتبطة بنظام الآيزو فهي كما يأتي:

- آيزو 9001: يختص بالمنشآت التي تقوم بالتصميم والتطوير والإنتاج والتركيبات والخدمات.
- آيزو 9002: يختص بالمنشآت التي تقوم بالإنتاج والتركيبات والخدمات دون التصميم والتطوير.
- آيزو 9003: يختص بالمنشآت التي يقوم عملها على الفحص النهائي على المنتج مثل بعض المختبرات والورش.

## 2.13.2. علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إدارة الجودة:

يعتبر العامل الأساسي لتقييم أداء أي منشأة هو جودة منتجاتها، والاتجاه العالمي حالياً هو استطلاع توقعات المستهلك من زاوية الجودة، ويصاحب ذلك الاتجاه التيقن من أن التحسين المستمر للجودة لازمة أساسية للتوصل والحفاظ على الأداء الاقتصادي.

ولقد حدث خلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقياس إدارة الجودة "الايزو 9000" واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل إننا نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الايزو 9000، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما، والجدول رقم 3.2 يوضح سمات وخصائص كلا المفهومين.

جدول 3.2 : سمات وخصائص إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 . (توفيق، 2002)

الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة
ليس من الضروري التركيز على المستهلك	التركيز المطلق على المستهلك
لا ترتبط باستراتيجية موحدة	ترتبط باستراتيجية الشركة أو المؤسسة
تهتم بالتركيز على النظم الفنية ونظم الإجراءات	تهتم بالتركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب
مشاركة العاملين ليس ضرورياً	التأكيد على المشاركة وحماسة العاملين
لا يلزم التركيز على التحسين المستمر لأنها تمثل مجرد قرار	تحسين مستمر وتعميق لمفهوم الجودة الكلية وعملية لا تنتهي
يمكن أن يكون التركيز جزئياً	تعنى بالمنظمة ككل بجميع إداراتها ووظائفها ومستوياتها
قسم الجودة هو المسئول عن الجودة	كل فرد مسئول عن الجودة
من الأنسب كثيراً الاحتفاظ بالأوضاع على ما هي عليه	تتضمن وتشتمل على تغيير الثقافة والعمليات

## 14.2 الأبحاث والدراسات السابقة

### 1.14.2 الدراسات العربية:

في دراسة قام بها (القحطاني) 1993، بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، سعت هذه الدراسة إلى العمل على تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقصي مراحل تطورها، والتعرف على تأثيرات نظام إدارة الجودة الشاملة على الجوانب الإدارية في القطاع الحكومي، وإلقاء الضوء على بعض المشكلات التي يجب على الدول النامية أن تتلافها في حال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج النظري والاستنباطي إذ تم استعراض المفاهيم والأسس العلمية التي قام عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق هذا النظام في الدول النامية. وقد خرجت هذه الدراسة بعدد من التوصيات منها: العمل على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على أساس من التخطيط والتروي لخلق نظام مثالي ولو تطلب ذلك وقتاً طويلاً حتى يتمكن القطاع الحكومي من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تدريجياً، وأيضاً العمل على تطوير برامج لإدارة الجودة الشاملة بما يتناسب

مع الوضع التنظيمي والثقافي للجهاز الحكومي، والعمل على إنشاء وحدات تنظيمية جديدة تعمل على تنسيق أمور تحسين الجودة والإشراف على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتقديم المعونة والاستشارات وتوفير المراجع العلمية والمعلومات الحديثة عن نظام إدارة الجودة الشاملة.

أجرى (القحطاني) 1996، دراسة هدفت إلى قياس مستوى الخدمة لدى كل من القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، وبخاصة تلك الخدمات التي يقدمها كل من قطاعات التعليم، والصحة، والبريد، وأمن المؤسسات، والمتنزهات، والمواصلات والنقل، والتلفزيون والإعلام، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى جودة خدمات القطاع العام ليست متدنية بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى أنه لم يكن هناك قناعة تامة بأن مستوى خدمات القطاع الخاص أفضل من مثيلاتها في القطاع العام، إذ لم يظهر هناك أي تميز فيما عدا خدمات المتنزهات والنقل والمواصلات والتلفزيون والإعلام، كما تبين أن هناك اختلافاً في مستوى جودة الخدمات التي يقدمها القطاع العام، وكذلك الخدمات التي يقدمها القطاع الخاص، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدداً من الخدمات يمكن تحويلها إلى القطاع الخاص ليتولى تقديمها. وبناءً على النتائج السابقة توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة نشر الوعي بين المواطنين بمستوى خدمة القطاع العام، وإن المسألة لا تقف عند حد الأداء فقط، إنما يتعدى ذلك إلى مجانية الخدمة وغيرها من العوامل، كذلك أوصت الدراسة بضرورة النظر في إمكانية تحويل بعض الخدمات إلى القطاع الخاص ليتولى تقديمها بدلاً من أن يقدمها القطاع العام إلى جانب القطاع الخاص، وقد حذر البحث من التسرع في ذلك قبل إجراء مزيد من البحث والتحري عن مستوى جودة الخدمة التي يستطيع القطاع الخاص تقديمه لكافة المواطنين، وأوصت الدراسة بأنه لا بد من السعي لتحسين مستوى الجودة في بعض الخدمات التي يقدمها القطاع العام مع الاستفادة من خبرات القطاع الخاص في هذا المجال، وأخيراً دعت الدراسة الباحثين والمهتمين إلى ضرورة إجراء دراسات مماثلة، وكذلك إعادة إجراء مثل هذه الدراسة على مجتمعات وخدمات أخرى.

وأما دراسة (بدري) 1997، فقد عنيت بدراسة "العلاقة بين محددات الجودة وأداء المنشآت الصناعية في دولة الإمارات العربية المتحدة"، وهدفت إلى تحديد مدى وجود علاقة بين الجودة متعددة الأبعاد والتي تشمل رضا الزبون ورضا العميل وجودة الخدمات المقدمة، وبين أداء المنشآت، وعلى وجه الخصوص تم تحديد المؤشرات الرئيسية في داخل كل بعد وذلك لستة عشر صنفاً من المنشآت، حسب عمر المنشأة وحجمها، وركزت الدراسة على إدراك مديري الوسط في المنشآت الصناعية في دولة الإمارات العربية المتحدة لمبادئ الجودة من خلال تحقيق أداء أفضل

إذا ثبت وجود علاقة بين أبعاد الجودة وأداء المنشآت. لقد تم تجميع أربعة أصناف من المعلومات عن المنشآت الصناعية في الإمارات من خلال توزيع استبيان على مدراء الوسط في هذه المنشآت وجمعت 792 استبانة من اصل 1940 تم توزيعها. والنتيجة المباشرة للبحث هي وجود علاقة سببية بين أبعاد الجودة وبين أداء المنشآت، ويتوقف نوع العلاقة لحد كبير على المنشأة وحجمها، وتظهر الدراسة تركيز معظم المنشآت على رضا الزبون كمؤشر أساسي لممارسات الجودة، في حين يقل التركيز بشكل مقلق على رضا العمال وعلى جودة الخدمات المقدمة، وتظهر الدراسة أيضاً غياب الوعي والإدراك عن ماهية الجودة في معظم هذه المنشآت.

وتشير الدراسة أيضاً إلى أن مؤشرات الجودة للمنشآت التي تتصف بأن "أداءها أفضل" أو "أداءها أسوأ" تختلف في المنشآت الصناعية في دولة الإمارات عن مثيلاتها في الولايات المتحدة ودول شرق آسيا. ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن ممارسة الجودة ورضا الزبون يعتبر البعد الرئيس أو العامل المؤثر على أداء المنشأة. كما أن "رضا العمال" كمؤثر على مستوى أداء المنشآت فإنه يتم تحقيقه في المنشآت المبحوثة فقط بالحوافز غير المادية. وتعتبر هذه الدراسة خطوة أخرى في تطوير أبعاد الجودة بشكل يتميز بمصادقية عالية يمكن الاعتماد عليها وربط هذه الأبعاد بمستوى أداء المنشآت. حيث أن حجم المنشأة وعمرها قد يؤثران على إدراك المديرين فيها بأهمية ممارسات الجودة وبالتالي فإنه يجب على المنشآت أن تتعرف على مدى اختلافها عن المنشآت الأخرى فتحاول إدراك هذا التفرد ورسم خطط مستقبلية في ممارسة الجودة لكي ترفع من مستوى أدائها.

وأوصت الدراسة، أن على المديرين في المستويات القيادية وضع برامج واضحة المعالم لرفع مستوى الإدراك، إضافة أن على المنشآت أن تعي أنه لا يمكن خلق محيط مستقر لممارسة برامج الجودة الشاملة إلا إذا تم التركيز على "إرضاء العمال" كبعد أساسي لإنجاز هذه البرامج، وإعادة النظر في التركيبة العمالية في مصانع الدولة ومدى جدية المنشآت الصناعية العاملة في الدولة في إرضاء عمالها في سبيل إنجاح برامج الجودة الشاملة.

كذلك قدمت (ناجي) 1998، حالة دراسية حول "إدارة الجودة الشاملة والإمكانات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي" في الأردن، هدفت للتعرف على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي من خلال استقراء آراء الطلبة حول جودة الخدمات التعليمية المقدمة لهم من قبل الجامعة ومدى رضاهم عنها، من خلال توزيع استبانة على عينة من الطلبة، كما تم استقراء آراء عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء الدوائر حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمعوقات المحتملة في التطبيق، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى الرضا عند طلبة الجامعة كان مرتفعاً فيما يخص تجهيزات الجامعة ومنخفضاً بالنسبة

للخطط الدراسية، والكادر الأكاديمي، والأنظمة والتعليمات الداخلية، والخدمات الجامعية الأخرى. إضافة أن إدارة الجامعة تتوافر لديها القناعة والرغبة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تقديم نظام حوافز مناسب للموظفين، والعمل على تلبية احتياجات الطلبة. وقد اقترحت الباحثة التوصيات الآتية: تزويد مجتمع الطلبة بما يحتاجونه من تكنولوجيا حديثة متطورة وتوفير أساتذة أكفاء، وتشجيع التدريب العملي لهم، والبدء بتدريس مفاهيم الجودة الشاملة وغيرها، وتطوير خدمات إدارية مساندة تمتاز بالجودة مثل تنفيذ البرامج التدريبية لموظفي الجامعة، وإتباع النمط التشاركي في القيادة، وإعادة هيكلة التنظيم في الجامعة على نحو يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

أما دراسة (البستنجي) 2001، حول "اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن" والتي هدفت إلى التعرف على مدى وعي المديرين لمفهوم مبادئ إدارة الجودة، ومدى قناعة المديرين بضرورة تطبيق هذه المبادئ في مؤسساتهم، والوقوف على المعوقات الداخلية والخارجية التي تؤثر على تطبيق الجودة، من خلال منهجية علمية تطبق على جميع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العامين ومساعدتهم ومديري الدوائر والفروع في المؤسسات العامة والمستقلة التي يبلغ عددها سبع عشرة مؤسسة مستقلة لعينة بلغت 489 مفردة تم اختيارها بشكل عشوائي وطبقي. وقد ركزت الدراسة على المبادئ الرئيسة التي تتمثل في التركيز على الجمهور، مشاركة العاملين وتمكينهم، والاستمرارية والتحسين، وبناء فرق العمل، والتعليم والتدريب، وحدة أهداف المؤسسة والموظفين، واستخدام الأسلوب العملي في اتخاذ القرارات، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك وعياً ومعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة فوق المتوسط لدى المديرين في المؤسسات العامة المستقلة، واتجاهات إيجابية قوية لديهم نحو تطبيق هذه المبادئ، وخرجت الدراسة بالتوصيات التالية:

- ضرورة العمل على زيادة الوعي والمعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين من خلال عقد البرامج التدريبية والندوات، وقيام الإدارة العليا بتبني تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- اعتماد مبدأ الاستمرارية والثبات في القيادات الإدارية.
- ضرورة القيام بدراسات جديدة حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وخاصة تلك التي حصلت على شهادة الايزو العالمية.

وقام (دوري وشلة، 2002) بإجراء دراسة لمعرفة واقع إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين الأردنية، وقد تناولت الدراسة مسح شامل لكافة المديرين في كل من الإدارة الوسطى والعلوية لست شركات من شركات التأمين الأردنية البالغ عددها 16 شركة، والتي تمارس جميع أنواع التأمين.

وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج والتوصيات من أهمها: أن شركات التأمين الأردنية تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفقاً لأهم المبادئ الأساسية (العمل كفريق، ورضا الزبون، والتحسين المستمر للعمليات) هذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متخذي القرار في هذه الشركات لحجم التحديات التي تواجهها والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، كذلك أظهرت الدراسة أن شركات التأمين الأردنية تمارس مبدأ العمل كفريق وهو أحد المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يدل ذلك على وعي العاملين في شركات التأمين، وان التعاون التام بين الموظفين في كافة المستويات الإدارية يساعد على تكامل العمل الإداري بصورة أكثر إتقاناً، كما بينت الدراسة أن شركات التأمين الأردنية تمارس مبدأ رضا الزبون المتمثل في الاهتمام برأي الزبون اتجاه الخدمات المقدمة، وهذا من شأنه أن يساهم في تقديم الخدمة بشكل أكثر إرضاءً للزبون، وأيضاً بينت الدراسة أن شركات التأمين الأردنية تتبنى وبشكل ضعيف مبدأ التحسين المستمر للعمليات مركزة في ذلك على "تطوير مهارات العاملين بشكل مستمر"، وكذلك باستخدامها التقنيات الحديثة، ولكن تهمل الشركات جانب البحث والتطوير، وكذلك عدم مشاركة كافة العاملين في عملية تحسين الخدمة، هذا من شأنه إضعاف جودة الخدمة المقدمة وعدم شموليتها، كذلك أوضحت الدراسة أن المناخ الوظيفي لشركات التأمين الأردنية يساعد على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا من شأنه أن يساهم في تطوير الخدمة المقدمة ويهيئ التطبيق للايزو مستقبلاً، وقد أوضحت الدراسة بان هناك عدداً من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأهمها: عدم وجود استراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الشركة، والتركيز على الأداء قصير الأجل، وضعف اعتماد الإدارة العليا نظام حوافز في الشركة يؤدي إلى تدني مستوى الجودة، وعدم استماع الشركة لشكاوى الزبائن، وربط تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالعوائد المالية، وغياب نظام فعال للاتصال، وضعف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وغياب مفهوم العمل كفريق داخل الشركة، إضافة إلى أنه لا يوجد علاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للخصائص المختلفة لعينة الدراسة (المستوى التعليمي، والخبرة، والمستوى الوظيفي).

وقد أوصت الدراسة: بضرورة الاستمرار بتشجيع تطبيق مبدأ العمل كفريق كأحدى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وتفعيل دور العاملين من خلال تعريفهم بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تعزيز تطبيق مبدأ رضا الزبون من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيح الفوري للأخطاء، أيضاً تطوير مهارات العاملين عن طريق إعداد البرامج التدريبية

والاستمرار في تطوير مبدأ التحسين المستمر، كذلك أوصت الدراسة بضرورة خلق الموازنة بين الجهود المبذولة والمبدعة من قبل الأفراد العاملين والمكافآت المعنوية المفروض تقديمها لهم.

وأجرى (تميمي) 2002، دراسة تتعلق بـ" إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية"، تهدف إلى التعرف على مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، علاوة على مدى تأثير تطبيق أبعاد إدارة الجودة المتمثلة في التحسين المستمر للخدمات المصرفية، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات المستفيدين في الأداء الوظيفي للعاملين، وتطبيق ذلك على عينة مكونة من 586 من العاملين في خمسة بنوك تجارية ذات القيمة السوقية الأعلى للسهم. توصلت الدراسة إلى أن البنوك التجارية الأردنية تطبق إدارة الجودة الشاملة بكافة أبعادها وبمستوى مرتفع، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين، وكان للتحسين المستمر للخدمات المصرفية التأثير الأكبر، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، واعتماد الإدارة العليا على المعلومات عند اتخاذ القرارات جاءت على التوالي في التأثير. كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي منها: ضرورة العمل على إيجاد النظام المناسب للمعلومات يقوم بتزويد الإدارة والأقسام المصرفية كافة بالبيانات والمعلومات المساندة لتفعيل مبدأ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة، كما أوصت الدراسة بضرورة استحداث أقسام متخصصة لضمان ومتابعة الجودة في الخدمة المصرفية.

وأجرى (هياجنة وعباس) 2003، دراسة بعنوان "أثر تطبيق الجودة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية الحديثة" في الأردن. وهدفت الدراسة الوصول إلى الميزة التنافسية التي أصبحت أمراً لا مناص منه في ظل التحديات المتسارعة والمعقدة على الصعيدين المحلي والدولي وذلك من خلال تطبيق أبعاد ومبادئ الجودة الشاملة، واهتمت الدراسة بالإحاطة في كيفية عملية التغيير في بنية وهيكلة المنظمة الخدمية من خلال فهم حركة وتأثير العناصر الفاعلة فيها، وإذا كانت عملية تطبيق إجراءات ومواصفات الجودة هي الأمر الحاسم في الوصول إلى هذا الهدف من خلال تبني استراتيجية واضحة وصحيحة باعتبارها الوسيلة الضرورية لإنجاح هذه العملية، ومن أجل ذلك فقد تم تناول الموضوع في ثلاث نقاط رئيسية هي:

النقطة الأولى: تناولت المشكلة الإدارية والاستراتيجية إزاء التغيير المطلوب.

النقطة الثانية: تناولت كيفية تحقيق التفوق المطلوب من قبل المنظمات الخدمية.

النقطة الثالثة: أوضحت اقتراحاً لهيكل العلاقة بين نمو وبقاء المنظمة الخدمية وموضوع تطبيق الجودة.

وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل الاقتصادي المعياري وذلك من خلال إنشاء علاقة وثيقة بين موضوع التغيير المطلوب في استراتيجيات المنظمات الخدمية، وضرورة الالتزام بأهداف الجودة بأسلوب يسمح بإبداء الرأي والرجوع إلى المصادر العلمية الضابطة للبحث والتحقيق، ومن خلال طرح المبادئ الأساسية التي تناولتها الدراسة والتي تمثلت في إمكانية تحسين إنتاجية المنظمات الخدمية، والارتقاء بالمستوى النوعي للخدمات المقدمة، والبقاء والنمو وتحقيق الربح. ومن نتائج الدراسة، أن الارتباط الوثيق بين هدف المنظمة وطبيعة مخرجاتها لا بد أن يجد صلة إلى المواصفات والإجراءات المتعلقة في وضع المنظمة التنافسي والخدمات التي تقدمها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بمستوى النوعية في الخدمات التي تعتبر أساساً مهماً لاستراتيجية المنظمة، وكذلك الاهتمام بمتطلبات المستهلكين باعتبارها المبرر المهم لتحسين وتطوير قدرة المنظمات التنافسية.

كذلك قدم (خاشقجي) 2003، دراسة حول نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية- السعودية، هدفت إلى تحليل ثلاثة محاور مهمة وأساسية في إدارة الجودة الشاملة للاستفادة منها عند محاولة تطبيقها في المؤسسات العامة أو الخاصة، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويتضمن ذلك تحليل نماذج إدارة الجودة الشاملة، وتحليل عناصر إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، وتحليل المعوقات والصعوبات التي تحول دون تطبيقها في الإدارة العربية، ومن أهم النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسة: إن إدارة الجودة الشاملة لا يتم تطبيقها بنجاح إلا من خلال الاستثمار في برامج التعليم والتدريب المستمر للقوى البشرية، وأن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة، إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد ويزيد من القدرة التنافسية للمنشأة، وأن تحسين الجودة يستغرق وقتاً طويلاً، ويتم من خلال تطبيق الأساليب العلمية، وتطبيق الجودة الشاملة يتطلب دعم واقتناع الإدارة العليا ومتابعتها للأداء وإجراء التصحيحات الملائمة مثل الإنتاج الواسع، إضافة أن تحسين الجودة الشاملة مهمة مشتركة بين جميع العاملين في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة، والصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية متعددة بعضها يعزى إلى ضعف مستوى ومهارات العاملين، والآخر إلى طبيعة البيئة الأمنية، والثالث إلى عدم اقتناع الإدارة العليا بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد أوصت الدراسة بـ: نشر الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية العربية مع ضرورة تهيئة البيئة التنظيمية والثقافية التي تساعد على نجاح تطبيقها، وإخضاع فئات

متعددة من العاملين للتدريب المستمر من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة في مجال إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تشجيع العمل الجماعي والمبادرات الفردية التي تدعم الإبداع والابتكار في الأجهزة الأمنية، إضافة إلى إيجاد نظام متطور وفعال لقياس جودة الخدمات وتحقيق طموحات الجمهور في تعاملاتهم مع الأجهزة الأمنية، وتوفير مناخ تنظيمي يتيح التقدير والاحترام والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل الأمني.

وأجرى (طراونة) 2003، دراسة حول "اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة" هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها والمتمثلة بالمجالات الآتية: الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة واقتناع ودعم الإدارة العليا، والتركيز على العميل ومشاركة الموظفين، وبناء فرق العمل، وتقدير واحترام الموظفين، وتدريب وتنمية الموظفين والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وقد تم تطوير استبانة مكونة من 66 فقرة كأداة بحث للدراسة، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 380 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وتم توزيع الاستبانة على مجموع أفراد العينة والتي شكلت ما نسبته (32%) من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة 300 استبانة أي ما نسبته (80%). وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية: توجد اتجاهات إيجابية لدى العاملين في المؤسسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى كافة أبعادها المختلفة، لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية والمتمثلة في الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي وبين إدارة الجودة الشاملة، ويوجد عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والتي كان من أهمها عدم وجود أخصائيين في مجال إدارة الجودة.

وقام (شاهين) 2004 ، بدراسة حول "إدارة الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج" لدى المنظمات في المملكة العربية السعودية، هدفت إلى التعرف على عناصر ومقومات وبيئة هذا الفكر الفلسفي المبني في كل أبعاده الداخلية والخارجية، وفي كل مؤثراته على أساس التحسين المستمر والوصول إلى أهداف المنظمة بشكل أمثل في الوقت والتكلفة والجودة. كما أن أهمية الدراسة تكمن في التعرف على آلية الارتباط والتشابك بين الجودة ونظام Iso 9000 كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة لأنه من الصعب فهم معاني إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها بشكل كامل دون التعرض لمفهوم نظام Iso 9000 وكيف يمكن تأسيس هذا النظام، وبالتالي كيف يساعد في تكوين فريق متخصص وتقديم برنامج فاعل باتجاه تطوير المنظمة والمنتج. ولتحقيق أهداف

الدراسة هذه تم اعتماد المنهج الاستقرائي والاستنباطي بهدف استكشاف وتقديم نموذج نظمي للجودة. وقد تم الاستنتاج إلى أن المنظمات التي تحصل على شهادة Iso 9000 (شهادة مطابقة المواصفات القياسية) قد لا تركز بالضرورة على تحديد وإرضاء حاجة الزبائن فقط، وقد لا تركز بقوة على مشاركة وإعطاء السلطة والمسؤولية للعاملين من أجل التحسين المستمر، ولكن يمكن التركيز أيضاً على عمليات التصدير والاستيراد خاصة أن الشركات المصدرة والمستوردة تضطر بشكل أو بآخر للحصول على شهادة Iso 9000 كشرط أساسي لعمليات التصدير والاستيراد والتعاقد مع التجار، ولكن الهدف الحقيقي والاهم هو التأكد من جودة المنتجات. وبذلك خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية: توجيه الشركات للعمل على تطبيق ضبط الجودة وأدواتها بالتوازي مع نظام إدارة وضبط الجودة الشاملة Iso 9000 ، والتعاون بين مؤسسات التأهيل والتدريب (جامعات ومراكز علمية) ومراكز المواصفات والمقاييس، والتدريب والتأهيل في استخدام أدوات ضبط الجودة وتطبيقاتها العلمية، ودعم ثقافة الجودة ونشرها وتعميقها على الأفراد والزبائن وبالتالي تنمية مفاهيمها لدى الموظفين والعاملين.

دراسة (الأغا) 2006 ، بعنوان الجودة الشاملة وطرق إبداعها بالقطاع الصحي الفلسطيني، هدفت إلى قياس مدى تطبيق برنامج الجودة في القطاع الصحي الفلسطيني من ناحية اقتصادية، والعلاقة بين الفوائد التي يمكن أن نجنيها من تطبيق برنامج تطوير الجودة، كما ركزت على تطوير الجودة كأداة لتحسين نوعية الخدمة المقدمة بإدخال المعدات والتقنيات الطبية الحديثة وتهيئة الكوادر الصحية والإدارية من حملة الشهادات العلمية على إعداد وتدريب مقدمي الخدمات المساعدة حتى يتم الوصول إلى أفضل مستوى أداء صحي يقدم للمنتفعين أو المراجعين، من خلال تبني مبادئ تتمثل في الكفاءة الفنية، سهولة الحصول على الخدمات، الفاعلية، العلاقات بين الأفراد، الكفاءة باستخدام الموارد والاستمرارية. حيث تم اختيار عينة عشوائية تكونت من 170 حالة مترددة على مركز الخدمة الصحية، وكذلك اختبر نفس العدد بعد تطبيق المشروع بثلاثة شهور، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن طول متوسط الانتظار قبل تطبيق مشروع الجودة الشاملة ينعكس سلبياً على حالة المريض الصحية، إن المدة الزمنية التي يقضيها المريض مع الممرض قبل تطبيق مشروع الجودة الشاملة قليلة جداً بالمقارنة مع الوقت المعياري اللازم فعلاً ليتلقى المريض خدمته بالكامل مما ينعكس على نوعية الخدمة المقدمة، قبل تطبيق مشروع الجودة الشاملة يشكو المريض من قلة المدة الزمنية الواقعة بين وصول مريض وآخر إلى العيادة مما يؤدي إلى تكديس المرضى في العيادة، وأن نسبة متوسط الوقت غير المستغل عالية من 50-52% عند الممرض والطبيب على التوالي.

وأوصت الدراسة على ضرورة القيام بدورات تدريبية للأطباء القائمين على العيادة لرفع مستوى كفاءتهم ومهارتهم ومعرفتهم بالمرضى، وإيجاد برنامج لتنظيم مواعيد مراجعة المرضى، وتكثيف عمل مشروع تطوير الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية، وذلك عن طريق إصدار النشرات وعمل دورات توعية لإطلاع العاملين على كل الوسائل الجديدة التي يتبعها مشروع تطوير الجودة الشاملة واستخدام التقنيات الحديثة.

دراسة (جرار) 2006، حول المناخ التنظيمي في وزارة الرياضة والشباب في الضفة الغربية، دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها، هدفت إلى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بأبعاده الستة وهي: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، الأسلوب الإداري والقيادي، أنماط الاتصال، الصلاحيات في اتخاذ القرارات، نظام التحفيز، وفرص الترقى والتقدم في العمل، وكل هذه الأبعاد تعد مبادئ أساسية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، لا سيما الحكومية منها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة البحث من خلال استبانة تم إعدادها ووزعت على أفراد العينة البالغة 150 شخصاً، وكانت نتيجة الدراسة التي تم التوصل إليها أن تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بأبعاده الستة، كذلك توصلت إلى أنه لا توجد فروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد في الوزارة تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والتخصص، وطريقة التعيين في الوزارة، والراتب، والإدارة والمديرية التي يتبع لها الموظف، كما أكدت الدراسة على وجود فروق في التصورات نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح العاملين بسنوات أقدمية تتراوح بين 9-11 عاماً، والمسمى الوظيفي لصالح فئة المديرين والمديرين العامين ونواب المديرين. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي لتحسين كفاءة العاملين في الوزارة وفعاليتهم.

#### 2.14.2. الدراسات الأجنبية:

لاحظ (Kabolian & Brazaley, 1990) في دراسة مسحية تم إجراؤها من قبل عدد من أعضاء هيئة التدريس بكلية كندي الحكومية بجامعة هارفارد. وتم تطبيقها على 72 شخصاً من مديري المواقع العليا في الحكومة الفيدرالية، أن إدارة الجودة الشاملة تنال تقديراً أو مكانة جوهرية في نطاق الحكومة الفيدرالية باعتبارها طريقة لتحسين الأداء الوظيفي، وقد وجد أن 61% من أولئك الذين أجريت عليهم الدراسة المسحية قد تلقوا تدريباً في إدارة الجودة الشاملة، وأن 90% كانوا

قادرين على إيضاح المعتقدات والقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، كما وجد أن هناك اهتماماً كبيراً بإدارة الجودة الشاملة فيما بين هؤلاء المديرين.

قدم (Brown, and Jacqueline,1995) دراسة حول اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم في ولاية اورغن. هدفت إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في تلك المديرية وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية: أ. هل هناك اختلافات في اتجاهات الموظفين في المديرية تعود إلى الخصائص الشخصية (مستوى التعليم، والعمر، والجنس، ومدة الخدمة، والدائرة التي تعمل بها، والخلفية العرقية). ب. هل يمكن تحديد اتجاهات الموافقين والمعارضين، وقد تكونت عينة الدراسة من 400 موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية اورغن، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأمر مدة الخدمة، والجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك وجود اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، والعمر، والخلفية العرقية، ومكان العمل) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث كانت أكثر الفروق في متغيرات مستوى التعليم والخلفية العرقية، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك فروقات تعزى إلى بعض الصفات الشخصية وأن اتجاهات الموافقين والمعارضين قد أمكن تحديدها.

أما دراسة (Longenker & Scazzero, 1996) حول التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد هدفت إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وممارسة هؤلاء المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت (137) من المدراء المتمرسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في عشر مؤسسات صناعية وخدمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أجمع المديرين بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكن مؤسساتهم لم تطبق بعد المبادئ.
- على الرغم من إدراك المديرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين النوعية، إلا أن دعمهم لنشاطات إدارة الجودة الشاملة يتناقص عبر الوقت.

- في ظل إدراك معظم المديرين لوجود مجموعة من المشاكل التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشاكل ما زال محدوداً.
- كان من أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعّال، وقلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح.

كذلك قدم (Davis, Thomas, 2002) دراسة بعنوان Attitude of middle managers towards quality هدفت إلى استكشاف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة في المعتقدات حول الجودة والاتجاهات نحو الجودة بين مجموعات وظيفية لمدراء الوسط (الإدارة الوسطى) في المنظمات، وقد تم التركيز على المتغيرات التي يمكن أن تزيد من التنوع أو التغيير في المعتقدات والاتجاهات حول برامج الجودة الشاملة في المنظمات، وقد تم توزيع 562 استبانة أعيد منها 107 أي بنسبة (19%) إناث والباقي ذكور والمعدل العمري للمشاركين 41 سنة ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن المدراء المتوسطون لديهم اعتقاد قوي بأن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة فعالة لقيادة المنظمة، كما أن عدداً كبيراً من المتغيرات وجد بناءً عليها اختلافات جوهرية بين المنظمات في فئات العمل (طبقات الموظفين)، والمتخصصون في الجودة سجلوا دلالة عالية على عدد من المتغيرات المتعلقة بالجودة وبرامج الجودة في منظماتهم. ومن نتائج الدراسة أن متخصصي الجودة لديهم رؤية إيجابية أكثر لبرامج الجودة في منظماتهم من فئات الموظفين الأخرى، وأن ليس هناك دلائل للإشارة بأن الذين هم في ادوار نموذج العمليات لديهم نظرة ايجابية أكثر نحو برامج الجودة الشاملة مقارنة مع من هم ليسوا في أدوار العملية (الذين لديهم ادوار مباشرة مع الإنتاج).

### 3.14.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات السابقة والتي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وخاصة مؤسسات القطاع العام تبين ما يأتي:

- أن معظم الدراسات هدفت إلى دراسة الأطر النظرية والمفاهيمية لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك التحقق من مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة وأثر ذلك على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، وكذلك الميزة التنافسية لهذه المؤسسات. ومنها دراسات القحطاني 1993، القحطاني 1996، بدري 1997 ، البستجي 2001، التميمي 2002، الطراونه 1990، 2003، kabolian & Brazaley.

- لتحقيق الأهداف المطلوبة استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب الدراسة الميدانية عن طريق إعداد استبانة تعكس أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومبادئ تطبيقها. ومنها دراسات Brown, Jacqueline 1990 ، بدري 1997، البستنجي 2001، الدوري والشلة 2002، التميمي 2002، الطراونه 2003، خاشقجي 2003، الاغا 2006، جرار 2006.
- أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على مجموعة من الأبعاد استخلصت من الأدبيات المتعلقة بالموضوع لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المبحوثة، وان معظم الدراسات تناولت الأبعاد الآتية: " التركيز على الجمهور، وجودة الخدمات المقدمة، مشاركة العاملين وتمكينهم وتحفيزهم، والتحسين المستمر، والعمل الجماعي وروح الفريق، والتدريب والتطوير، ووحدة أهداف المنظمة والموظفين، وعملية اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا، والعلاقة مع المجتمع. ومنها دراسات Longenker & Scazzero 1996، بدري 1997، ناجي 1998، البستنجي 2001، بدري 1997، ناجي 1998، البستنجي 2001، الدوري والشلة 2002، التميمي 2002، الهياجنة وعباس 2003، خاشقجي 2003، الطراونه 2003، شاهين 2004، الاغا 2006.
- أن معظم نتائج الدراسات السابقة أظهرت بأن هناك وعياً نسبياً ومعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في معظم المؤسسات المبحوثة، وأظهرت النتائج وجود بعض المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومنها على سبيل المثال عدم وجود استراتيجيات واضحة لبعض المؤسسات، والتركيز على الأداء قصير الأجل، وغياب نظام الاتصال الفعال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وغياب مفهوم العمل كفريق داخل المؤسسة، ضعف مستوى ومهارات العاملين. ومنها دراسات Longeker & Scazzero 1996، البستنجي 2001، الدوري والشلة 2002، خاشقجي 2003، الطراونة 2003.
- إن جميع الدراسات السابقة أوصت بضرورة نشر الوعي بأهمية ومنافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، وإيجاد نظام متطور وفعال لقياس جودة الخدمات وتحقيق طموحات العاملين والجمهور المستفيد، وتوجيه دعوة إلى الباحثين والمهتمين إلى ضرورة إجراء دراسات مماثلة.

- إن هدف البحث الحالي ينسجم مع هدف معظم الدراسات السابقة والمتمثل في التحقق من مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وإدراك مفاهيمها من قبل العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية وعلاقة ذلك برضا المستفيدين، ولذات الغرض سيتم استخدام ذات المنهج الذي استخدمته غالبية الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة تعكس الأبعاد المختلفة للجودة الشاملة.
- لقد تبنت الدراسات السابقة أبعاداً عدة للجودة الشاملة، إلا أنها اشتركت معظمها بتسعة أبعاد تمثل الإطار المفاهيمي والعملي للجودة الشاملة، وهذه الأبعاد هي: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، وصنع القرارات، وفرق العمل والعمل الجماعي، والمشاركة والدافعية، والتدريب والتطوير، والتحسين الشامل والمستمر، وأهداف الوزارة والعاملين، والتركيز على الجمهور. وعليه ترى الباحثة تبني ذات الأبعاد في الدراسة الحالية نظراً لشموليتها وتمثيلها للجودة في مؤسسات القطاع الحكومي.

## الفصل الثالث

### الأساليب والمنهجية

#### 3.1 المقدمة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهي: التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، والتعرف على وجهة نظر العاملين في الوزارة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى مساهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في حل المشكلات التنظيمية في الوزارة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة محل البحث كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، ولا يقف عند حد الوصف للظاهرة قيد البحث، وجمع البيانات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، ودراسة العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بهدف الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة وتحسين الواقع. (العساف، 1989)

وبما أن للمنهج الوصفي التحليلي مداخل متعددة، فقد استخدمت الباحثة مدخل (المسح بطريقة العينة العشوائية الطبقية) من بين المداخل باعتباره المنهج الملائم للظاهرة محل البحث، حيث يمكن من خلال جمع المعلومات اللازمة الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك لكونه طريقة تستخدم في الدراسات الوصفية لإعطاء فكرة أو تقدير واقع معين في مدة زمنية محددة بوقت الدراسة. (فوال، 1982)

### 3.2 تصميم البحث

صمم البحث من خلال إعداد استباننتين، الأولى خاصة بالعاملين في الوزارة، والثانية خاصة بالمستفيدين، وتهدف الاستبانة الأولى إلى قياس اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني، حيث اشتملت على عشرة متغيرات مستقلة هي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وعدد سنوات الخبرة في الوزارة، والدورات التدريبية في مجال الجودة ومجال العمل، وموقع العمل، والمديرية والإدارة العامة التي يتبع لها الموظف، وأما المتغيرات التابعة فقد تمثلت بالأبعاد التي يراد قياس الجودة الشاملة من خلالها، وتشتمل على تسعة أبعاد هي: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، وصنع القرارات، وفرق العمل والعمل الجماعي، والمشاركة والدافعية، والتدريب والتطوير، والتحسين الشامل والمستمر، وأهداف الوزارة والعاملين، والتركيز على المستفيدين.

أما الاستبانة الثانية فتشتمل على متغير تابع بثمانية وعشرون فقرة تقيس مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الوزارة، وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم صياغة جميع فقرات الاستباننتين بصورة ايجابية وفق سلم ليكرت الخماسي، وقد تم اشتقاق كافة محاور ومتغيرات الاستباننتين من الأدبيات ذات العلاقة.

وعند إجراء التحليل الإحصائي لمستوى الاعتمادية باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات المقياس، وحسب الاتساق الداخلي لأجزاء الاستباننتين تبين أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لاستبانة العاملين (96%) و (87%) لاستبانة المستفيدين، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع الاستبانات بثبات يفي بأغراض الدراسة.

وقد استخدم العديد من الأساليب الإحصائية لغرض التحليل منها: التوزيع التكراري والنسبي، والمتوسطات الحسابية، واختبار T-test لمعرفة إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين طبقات مجتمع الدراسة، واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمقارنة بين ثلاث مجموعات أو أكثر، واختبار LSD لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وتحديد لصالح من تلك الفروق.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاثة فئات وظيفية هي: المدراء العاملين، والمدراء، ورؤساء الأقسام، وعددهم 219 موظفاً موزعين على الضفة الغربية من خلال استخدام العينة الطبقية العشوائية.

وتم اختيار الفئات الثلاثة على اعتبار أنها القادرة على تشخيص مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة.

وتم توزيع استبانة على الثلاث فئات الوظيفية، رفض تعبئتها حوالي 30 موظفاً رغم كل المحاولات الحثيثة معهم، ووجد أن حوالي 25 موظفاً في حالة سفر، وعليه يكون عدد الاستبانات المسترجعة هو 164 استبانة، أي بنسبة استرجاع (78%)، استبعد منها 9 استبانات بعد التدقيق لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو 155 استبانة أي بنسبة (75%).

أما عينة المستفيدين، فقد بلغت 50 استبانة، حيث تم اختيار 5 رجال أعمال من كل محافظة بالأسلوب القسدي، استرجع منها 46 استبانة، استبعد منها 6 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وتم إخضاع 40 استبانة للتحليل الإحصائي.

### 4.3 وصف خصائص العينة (التحليل الوصفي لعينة الدراسة)

جدول 1.3: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
78.7	122	ذكر
21.3	33	أنثى
%100	155	المجموع

يشير الجدول (1.3) إلى أن الغالبية العظمى (78.7%) من عينة البحث هم من الذكور، وأن نسبة الإناث شكلت (21.3%)، وهذا يؤكد أن النسبة العظمى من المراكز الإدارية العليا والوسطى في الوزارة يشغلها الذكور، وهذا يتفق مع الواقع الوظيفي في الأراضي الفلسطينية والذي يسيطر فيه الذكور على الوظيفة العامة.

### جدول 2.3 : توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
من 25 إلى أقل من 30	15	9.7	9.7
من 30 إلى أقل من 35	42	27.1	36.8
من 35 إلى أقل من 40	51	32.9	69.7
من 40 إلى أقل من 45	23	14.8	84.5
من 45 إلى أقل من 50	17	11.0	95.5
50 سنة فأكثر	7	4.5	4.5
المجموع	155	%100	%100

يتبين من الجدول (2.3) أن السواد الأعظم من عينة البحث (85%) هم أقل من 45 سنة، وهذا يظهر أن غالبية العاملين في الوزارة هم من الفئة الشبابية، الأكثر اندماجاً وعملاً في الوسط العامل والمنتج، والذي يتمتع بقدرة عالية من الطموح والتجدد.

### جدول 3.3 : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ثانوية عامة	2	1.3	1.3
دبلوم	14	9.0	10.4
بكالوريوس	106	68.4	78.7
ماجستير	30	19.4	98.1
دكتوراه	3	1.9	100
المجموع	155	%100	

يظهر الجدول (3.3) أن حملة شهادة البكالوريوس هم الفئة الأكبر والتي يبلغ عددها (106) من أصل 155 ونسبتها (68.4)، ثم يليها حملة الشهادات العليا ونسبتهم (21.3) وهي نسبة لا بأس بها مقارنة مع الفئات الأخرى، وهذا يؤكد اهتمام الوزارة باستقطاب ذوي الكفاءات العالية والمؤهلات العليا لشغل المواقع الإدارية العليا والحساسة، وخاصة تلك التي لها علاقة بتكريس الجودة الشاملة في الوزارة.

جدول 4.3 : توزيع العينة حسب المستوى الإداري

النسبة المئوية	التكرار	الإدارات
8.4	13	إدارة عليا
91.6	142	إدارة وسطي
%100	155	المجموع

يظهر الجدول (4.3) أن الإدارة الوسطى والتي تضم فئة مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام هي الأكثر عدداً ونسبة، والإدارة الوسطى تتوسط الإدارتين العليا والدنيا، مما يوحي بأنها تحمل العبء الأكبر على كاهلها وتتحمل الجزء الأكبر من المسؤولية. وللتذكير فإن الإدارة العليا تضم المدراء العاميين والوكيل المساعد والوكيل والوزير، وأما الإدارة الوسطى فتضم مدراء الدوائر التخصصية ورؤساء الأقسام في هذه الدوائر.

جدول 5.3 : توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسب المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة
12.3	19	5 سنوات أو أقل
72.3	112	من 6 سنوات إلى 10
15.5	24	من 11 إلى 15 سنة
%100	155	المجموع

يشير الجدول (5.3) أن الفئة (6-10) سنوات هم الأكثر أقدمية في مجال العمل في الوزارة، حيث بلغت نسبتها (72.3) يليها الفئة (11-15) وتبلغ نسبتها (15.5) وهؤلاء تسلموا مهام عملهم في الوقت الذي انتقلت فيه الصلاحيات إلى السلطة الوطنية الفلسطينية على أثر اتفاق إعلان المبادئ في العام 1993، وقد واكب هؤلاء فترة طويلة واكتسبوا خبرة في عمل السلطة والمؤسسات وتقديم الخدمات.

جدول 6.3 : توزيع العينة حسب الدورات في مجال الجودة

النسبة المئوية	التكرار	الدورات التدريبية
62.6	97	لم تحصل على أي دورة
18.7	29	دورة واحدة
9.0	14	دورتين
1.9	3	ثلاث دورات
7.7	12	أكثر من ذلك
%100	155	المجموع

يشير الجدول (6.3) أن نسبة (62.6%) من الموظفين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية ذات علاقة بإدارة الجودة الشاملة، وهذه نسبة مرتفعة جداً، والمسوّغ في ذلك هو قلة الاهتمام بتطوير العاملين وتدريبهم خاصة في المجالات الإدارية الحديثة. أما الفئات الأخرى فقد حصلت على بعض الدورات المتعلقة بالجودة، إلا أن عددها قليل مقارنة مع من لم يحصل على تلك الدورات، والذين حصلوا على دورات تدريبية محدودة في مجال إدارة الجودة قد لا يستطيعون تقديم كل ما هو مطلوب ويعملوا على تحسين إجراءات العمل في جميع إدارات الوزارة. هذه المؤشرات تعكس عدم اهتمام الوزارة بتدريب العاملين وتطويرهم وتأهيلهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، والسبب في ذلك قد يعود إلى ضعف الامكانيات المتاحة وأن وزارات السلطة الفلسطينية في الغالب تتلقى مقترحات التدريب من الخارج (مؤسسات ودول)، وقلما يكون للوزارة دور يذكر في تحديد مجالات الدورات التدريبية الملائمة لموظفيها.

### جدول 7.3 : توزيع العينة حسب الدورات التدريبية في مجال العمل

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
لم احصل على أي دورة	16	10.3	10.3
دورة واحدة	20	12.9	22.9
دورتين	38	24.5	47.4
ثلاث دورات	32	20.6	68.0
أكثر من ثلاث دورات	49	31.6	99.6
المجموع	155	%100	%100

يشير الجدول (7.3) إلى أن الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات تدريبية تتعلق بمجال العمل هي الأعلى (32) إلا أن هناك أيضاً نسبة من العاملين لم تحصل على أي دورة تدريبية (10.3) ومنهم من حصل على دورة واحدة فقط أو اثنتين، الأمر الذي يستوجب الاهتمام أكثر بعملية التدريب والتأهيل خاصة أن دورة واحدة أو دورتين غير كافيات لتأهيل العاملين بالمستوى اللائق والمرضي، هذا بالإضافة إلى أنه كون وزارات السلطة الفلسطينية تعد فتية بالمفهوم الزمني (أقل من ثلاثة عشرة عاماً) فهي بحاجة إلى جهود أكبر لتأهيل العاملين فيها وإكسابهم خبرات في مجالات الأعمال المختلفة حتى تستطيع القيام بمهامها وتقديم خدماتها بشكل أفضل إلى المستفيدين.

جدول 8.3 : توزيع العينة حسب موقع العمل

النسبة المئوية	التكرار	المقر
53.5	83	المقر الرئيسي
46.5	72	المديريات في المحافظات
%100	155	المجموع

يشير الجدول (8.3) إلى أن نسبة (53.5%) من العاملين يعملون في المركز الرئيس للوزارة، وأن نسبة (47%) يعملون في المكاتب الفرعية التابعة لها، وهذا يشير إلى اهتمام الوزارة بتجنيد المكاتب الفرعية في المحافظات بالعدد الكافي من الأفراد كي تستطيع تقديم خدماتها إلى المستفيدين مباشرةً.

جدول 9.3 : توزيع العينة حسب المديرية التي يتبع لها الموظف

المديرية	الخليل	بيت لحم	القدس	رام الله	نابلس	قلقيلية	طولكرم	جنين	سلفيت	طوباس	ارياحا
التكرار	14	9	6	10	11	5	9	6	2	5	4
النسبة المئوية	9.0	5.8	3.9	6.5	7.1	3.2	5.8	3.9	1.3	3.2	2.6

يبين الجدول (9.3) أن النسبة الأكبر من الموظفين المستجوبين في المكاتب الفرعية هم من مكتب محافظة الخليل (9%)، يليه مكتب محافظة نابلس علماً بأن مكتب محافظتي الخليل ونابلس يعتبران من المكاتب الإقليمية الممثلة للوزارة نظراً لكبر المساحة وعدد السكان، وأقلها مكتب سلفيت، وسبب ذلك قلة عدد الموظفين في مكاتب المحافظات الصغرى.

جدول 10.3 : توزيع العينة حسب الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف

النسبة المئوية	التكرار	الإدارات
12.9	20	الإدارة العامة للدراسات والتحليل والإحصاء
32.3	50	الإدارة العامة للتجارة والصناعة وخدمات المستهلك
11.6	18	الإدارة العامة للشركات
10.3	16	الإدارة العامة للملكية الفكرية
7.7	12	الإدارة العامة للموارد البشرية والشؤون المالية
7.1	11	الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
12.9	20	الإدارة العامة للمكاتب والفروع
5.2	8	الإدارة العامة للعلاقات الدولية

يبين الجدول (10.3) أن الإدارة العامة للتجارة والصناعة وخدمات المستهلك تضم العدد الأكبر من العاملين، حيث أن نسبتهم تبلغ (32.3) والسبب في ذلك أن هذه الإدارة العامة تضم ثلاث دوائر فرعية هي (التجارة، والتنمية الصناعية، وخدمات المستهلك) وتعتبر هذه الدوائر هي المحرك الأساس للوزارة من خلال تقديم خدمات تتعلق بالاستيراد والتصدير، والتراخيص الصناعية، وحماية السوق والسلع وغيرها.

### 5.3 أداة الدراسة وصدقها

تم الاعتماد في الدراسة على تصميم استبانة تغطي كافة المتغيرات والتي تم اشتقاقها من الأدبيات ذات العلاقة، وتم مناقشة الاستبانة مع الدكتور المشرف وعرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم ثمانية محكمين، أما بالنسبة للاستبانة التي وزعت على فئات العاملين في الوزارة فقد تكونت من 114 فقرة وزعت على تسعة محاور تمثلت في: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة وعدد فقراتها 13، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية وعدد فقراتها 15، صنع القرارات وعدد فقراتها 9، فرق العمل والعمل الجماعي وعدد فقراتها 11، المشاركة والدفاعية وعدد فقراتها 15، التدريب والتطوير وعدد فقراتها 11، التحسين الشامل والمستمر وعدد فقراتها 10، أهداف الوزارة والعاملين وعدد فقراتها 8، التركيز على الجمهور وعدد فقراتها 20. أما استبانة المستفيدين فقد اشتملت على 28 فقرة تقيس مستوى رضا الجمهور عن خدمات الوزارة. صيغت جميع فقرات الاستبانتين بصورة ايجابية، وأعطيت وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخماسي.

### 6.3 ثبات الأداة

جدول 11.3 : معامل كرونباخ ألفا لأداتي الدراسة:

المحور	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
دعم الإدارة العليا	.9143
الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية	.8191
صنع القرارات	.8146
فرق العمل والعمل الجماعي	.7181
المشاركة والدفاعية	.8112
التدريب والتطوير	.8488
التحسين الشامل والمستمر	.8514
أهداف الوزارة والعاملين	.8420
التركيز على الجمهور	.8985
معامل الثبات لجميع المحاور (كامل الاستبانة)	<b>0.9625</b>
معامل الثبات لاستبانة المستفيدين	<b>0.8757</b>

تشير نتائج مقياس كرونباخ ألفا في الجدول أعلاه إلى أن معامل ثبات الاستبانة الأولى بمحاورها، وكذلك الاستبانة الثانية هو أكبر من 75% (النسبة النمطية لمثل هذا النوع من الدراسات) بكثير وبالتالي يمكن القول وبكل ثقة أن الاستبانتين تتمتعان بدرجة عالية من الاعتمادية والثبات.

### 7.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد إعداد الاستبانة وتجهيزها في صيغتها النهائية، تم متابعة الإجراءات الآتية بهدف جمع المعلومات لهذه الدراسة:

- عرضت الاستبانة على لجنة من المحكمين للتحقق من صدقها ومدى اتساقها الداخلي، وتم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم.
- قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في الضفة الغربية، تم جمع 164 استبانة من أصل 219 صالحة للتحليل
- أي بنسبة استرجاع ( 75%) وهي نسبة صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد التدقيق استبعدت 9 استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقي 155 استبانة صالحة للتحليل.
- كما تم توزيع 50 استبانة على المستفيدين، أعيد منها 46 استبانة، واستبعد 6 استبانات لعدم صلاحيتها.
- تم كذلك قياس ثبات الاستبانة من خلال إعادة التوزيع على مفردات فعلية من عينة الدراسة 25% من عينة الدراسة، وأظهرت ثبات وتطابق في الإجابات بنسبة ثبات (96%).
- تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ومن ثم تم تفسير النتائج وتبويبها.

### 8.3 المعالجة الإحصائية

لغرض تحليل البيانات تم استخدام النماذج الإحصائية الآتية:

- التوزيع التكراري، والنسبي، والنسب التراكمية، والمتوسطات الحسابية، والمتوسط الحسابي العام، لفقرات الاستبانة ومحاورها المختلفة، وتم تفسير النتائج من خلال المتوسط الحسابي، فإذا كانت قيمة المتوسط أقل من 3 (فئة الوسط) اعتبرت الاتجاهات سلبية، وإذا كانت أكبر من 3 اعتبرت الاتجاهات إيجابية، حيث أن النسبة النمطية لذلك (1-1.8) منخفض جداً، (1.81-2.6)منخفض، (2.61-3.4) محايد، (3.41-4.2)مرتفع، (4.21-5)مرتفع جداً.

- (t-test): استخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كان هناك تشابه أو اختلاف بين طبقات مجتمع الدراسة في آرائهم التي تتناول موضوع الدراسة ومحاورها، وتم استخدام هذا الاختبار عندما يراد المقارنة بين مجموعتين مستقلتين فقط (ذكور وإناث مثلاً). ولغرض تحديد الفروقات في الاتجاهات تم مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة مع الدلالة الإحصائية ألفا = 0.05، فإذا كانت الأولى أكبر من الثانية فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروقات في الاتجاهات بين الفئات نحو المتغير التابع قيد الدراسة والعكس صحيح.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance (ANOVA): استخدم هذا الاختبار لمعرفة الفروق بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة. ويستخدم في حالة المقارنة بين 3 مجموعات مستقلة أو أكثر (المؤهل العلمي، أو الأقدمية مثلاً).
- اختبار LSD: للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وهو اختصار ل Least Significant difference (الفرق المعنوي الأصغر). وهذا الاختبار يتبع اختبار ANOVA أو اختبار t-test في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية، وذلك لمعرفة المجموعات التي بينها فروق ولصالح من هذه الفروق.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات ومناقشة النتائج

#### 1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية (استبانة العاملين)

السؤال الأول: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني؟

المتوسط الحسابي العام نحو استجابات العاملين في الوزارة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو (3.0415)، وعدد التكرارات هو 155، حيث أن هناك اتجاهات محايدة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، وهذا ما أكده مؤشر المتوسط الحسابي العام (3.04) والذي يعد أكبر قليلاً من فئة الوسط 0.3، ورغم ذلك، إلا أن هناك نسبة كبيرة من العاملين ما زال لديها اتجاهات سلبية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، وهذا ربما يعزى إلى عدم الاهتمام الكافي من الوزارة بتدريب العاملين على كيفية تطبيق الجودة الشاملة من خلال الخدمات التي يقدمونها، أو عدم فهم العاملين لطبيعة الجودة ومفهومها العام وأسس تطبيقها.

السؤال الثاني: ما مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني؟  
للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية لاستجابات العاملين كما يبين الجدول التالي:

جدول 11.4 : قياس استجابات العاملين نحو (دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة)

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
3.3871	4	28	29	92	2	1. يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تفكير الإدارة العليا في الوزارة
	2.6	18.1	18.7	59.4	1.3	
3.2968	6	28	35	86		2. تدعم الإدارة العليا في الوزارة كافة الجهود التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة
	3.9	18.1	22.6	55.5		
2.9226	6	47	58	41	3	3. تعمل الإدارة العليا في الوزارة على مواكبة التغييرات والمستجدات في مجال إدارة الجودة
	3.9	30.3	37.4	26.5	1.9	
2.4581	8	89	40	15	3	4. توفر الإدارة العليا في الوزارة كافة المستلزمات المادية لتعزيز الجودة في أنشطتها
	5.2	57.4	25.8	9.7	1.9	
2.5226	7	85	41	19	3	5. تعمل الإدارة العليا في الوزارة على استقطاب أفضل الكفاءات للعمل فيها
	4.5	54.8	26.5	12.3	1.9	
2.8258	8	57	48	38	4	6. تثمن الإدارة العليا الإنجازات المتميزة في الوزارة
	5.2	36.8	31.0	24.5	2.6	
2.7484	9	66	38	39	3	7. تثمن الإدارة العليا الخبرات المتميزة في الوزارة
	5.8	42.6	24.5	25.2	1.9	
3.1419	4	43	38	67	3	8. يتوفر لدى الإدارة العليا في الوزارة خطة استراتيجية متطورة
	2.6	27.7	24.5	43.2	1.9	
2.5935	5	8	39	23	4	9. تتقبل الإدارة العليا أية اقتراحات قد تساهم في تحقيق الجودة الشاملة
	3.2	45.2	25.2	14.8	2.6	
2.7161	4	72	46	30	3	10. يوجد لدى الإدارة العليا في الوزارة أهداف واضحة لتبني الجودة في أنشطتها
	2.6	46.5	29.7	19.4	1.9	
2.4645	6	91	42	12	4	11. تعمل الإدارة العليا في الوزارة على توعية العاملين بمنافع تطبيق إدارة الجودة
	3.9	58.7	27.1	7.7	2.6	
2.4516	7	98	26	21	3	12. تقوم الإدارة العليا بتزويد العاملين بتعليمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
	4.5	63.2	16.8	13.5	1.9	
2.8710	6	62	38	44	5	13. تعمل الإدارة العليا على تبني النظم الإدارية العصرية لتحقيق الجودة الشاملة
	3.9	40.0	24.5	28.4	3.2	
2.8						المتوسط الحسابي العام

يشير الجدول (11.4) إلى أن تصورات العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني نحو البعد الأول "دعم الإدارة العليا" محايدة، وهذا ما أكده مؤشر المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث بلغت قيمته 2.8، أي أدنى من فئة الوسط (3)، وعلى الرغم من هذا التوجه المحايد إلا أن أفراد العينة لديهم اتجاهات متوسطة الايجابية نحو بعض مكونات هذا البعد، حيث أكد غالبيتهم أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستحوذ على تفكير الإدارة العليا في الوزارة (3.387) وان الإدارة العليا تدعم كافة الجهود التي قد تؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (3.296) وأنه يتوفر لدى الوزارة خطة استراتيجية للنهوض بها (3.14)، إلا أن معظم البنود الأخرى هي على محور السلبية، فهي تؤكد على عدم توفير الإدارة العليا للمستلزمات المادية اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة، وأيضاً لا تعمل على استقطاب الكفاءات للعمل بها، وعدم تثمين الخبرات والإنجازات المتميزة في الوزارة، وعدم تقبل الإدارة العليا أية اقتراحات قد تساهم في تحقيق الجودة، وعدم توعية العاملين بمنافع تطبيق إدارة الجودة في الأعمال والخدمات المقدمة وأن الإدارة العليا في الوزارة لا تعمل على تبني النظم الإدارية العصرية لتحقيق الجودة الشاملة، كل ذلك ساهم في بلورة اتجاهات سلبية من قبل العاملين عن مدى دعم الإدارة العليا في الوزارة للجودة الشاملة.

في الحقيقة، إن عدم دعم الإدارة العليا في الوزارة للجودة الشاملة قد يكون مرده ضعف الإمكانيات المتاحة وكذلك تخوف الإدارة العليا من أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة قد يهشم البعض ويقلل من قوتهم ونفوذهم، ناهيك عن أن هناك جهل وعدم وعي لدى العديد من أعضاء الإدارة العليا في الوزارة لمبادئ الجودة الشاملة وسبل تطبيقها.

جدول 4 . 12 : قياس استجابات العاملين نحو (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية)

الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي
14	4	85	28	35	3	3.3355
	2.6	54.8	18.1	22.6	1.9	
15	41	41	32	76	6	2.6968
	26.5	26.5	20.6	49.0	3.9	
16	53	53	15	80	7	2.7355
	34.2	34.2	9.7	51.6	4.5	
17	55	55	17	75	8	2.7677
	35.5	35.5	11.0	48.4	5.2	
18	2	57	46	50		3.0710
	1.3	36.8	29.7	32.3		
19	36	36	45	74		2.7548
	23.2	23.2	29.0	47.7		
20	3	28	22	88	14	2.4710
	1.9	18.1	14.2	56.8	9.0	
21	39	39	33	73	10	2.6516
	25.2	25.2	21.3	47.1	6.5	
22	8	104	18	19	6	3.5742
	5.2	67.1	11.6	12.3	3.9	
23	1	100	20	29	5	3.4065
	6.	64.5	12.9	18.7	3.2	
24	93	93	20	39	3	3.3097
	60.0	60.0	12.9	25.2	1.9	
25	6	62	51	34	2	3.2323
	3.9	40.0	32.9	21.9	3.1	
26	19	98	19	19		3.7548
	12.3	63.2	12.3	12.3		
27	8	73	45	27	2	3.3742
	5.2	47.1	29.0	17.4	1.3	
28	2	36	20	85	12	2.5548
	1.3	23.2	12.9	54.8	7.7	
						3.046

المتوسط الحسابي العام

يشير الجدول (12.4) إلى أن تصورات العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني نحو البعد الثاني "الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية" محايدة، وهذا ما أكده مؤشر المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث بلغت قيمته (3.046) وهي أكبر بقليل من فئة الوسط (3)، وهذا التوجه الحذر مرده هو أنه في الفترة الأخيرة تم ومن خلال لجنة خبراء بناء هياكل تنظيمية عصرية لكافة وزارات السلطة

الفلسطينية ومنها وزارة الاقتصاد الوطني، كما تم تسكين الموظفين في هذه الهياكل التنظيمية كل حسب تخصصه وخبرته، كما قدم العاملون مؤشراً ايجابياً على بعض أشكال العلاقات التنظيمية في الوزارة، فقد أكدوا على أن العلاقات غير الرسمية ظاهره موجودة ومتطورة في الوزارة (3.07)، وهذا نابع، في الحقيقة، من قلة المهام الموكلة للموظفين ووقت الفراغ المتاح لهم مما شجع العلاقات غير الرسمية بينهم، كما أكد العاملون على أن قوانين الوزارة وأنظمتها وتعليماتها واضحة ومتاحة للجميع، وأن هناك التزاماً تاماً من قبلهم بها، وأن الموظف يتلقى الأوامر والتعليمات من مسئول واحد فقط، وقدم العاملون مؤشرات ايجابية عن أن خطوط الاتصال والتواصل بين العاملين في الوزارة سهلة وغير معقدة، وأن هناك وصفاً وظيفياً يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة.

على أية حال، ورغم هذا التوجه المقبول والحذر نحو الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، إلا أن العاملين أبدوا اتجاهات سلبية نحو العديد من مكونات هذا البعد، فقد أكد العاملون على أن الوظائف تسند في الوزارة بناءً على اعتبارات غير موضوعية، وأن التعيينات في الوزارة وإسناد المهام كانت تتم بقرارات رئاسية واعتبارات شخصية وحزبية لا علاقة لها بالمهنية والتخصص، مما يؤثر على أداء هؤلاء العاملين، كما أشار العاملون إلى أن العلاقات التنسيقية بين الوحدات الإدارية في الوزارة غائبة مما يجعل العاملين يعملون بأصوات ومناهج مختلفة، وهذا يؤثر سلباً على كفاءة العمل وفاعليته. ومن الأمور الملفتة للانتباه والتي أكد عليها العاملون من خلال النتائج الظاهرة في الجدول هو ضياع العلاقة التوازنية بين مبدئي السلطة والمسؤولية وهذا يعد انتهاكاً صارخاً لمبدأ رئيسي من مبادئ ممارسة العملية الإدارية، وهذا شيء ليس بغريب في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تجد أن بعض الموظفين يعطوا صلاحيات وسلطات أكثر من حجم المسؤولية عن نتائج أعمالهم مما يؤدي قطعاً إلى إساءة استخدام السلطة من قبلهم - وتجد كذلك أن بعض الموظفين يحملون مسؤوليات بقدر أكبر من الصلاحيات الممنوحة إليهم مما لا يمكنهم من ممارسة مهامهم وإتمامها.

وهناك أيضاً غياب لمبدأ هام جداً من مبادئ العملية الإدارية ألا وهو تفويض الصلاحيات، فأصول العمل الإداري تؤكد ضرورة قيام المسئول بتفويض جزءاً من صلاحياته إلى المستويات الإدارية الأدنى كون أن المسئول لا يستطيع وحده إنجاز العمل بكافة جوانبه، ناهيك عن أن تفويض الصلاحيات يساهم في تطوير إمكانيات وقدرات الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى. على أية حال هذه الممارسة ليست غريبة في مؤسسات السلطة الفلسطينية، وأن بعض المسئولين يعتبرون التفويض انتقاصاً من سلطاتهم وقوتهم ونفوذهم.

جدول 13.4 : قياس استجابات العاملين نحو ( صنع القرارات )

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
3.6452	1	29	6	107	12	لدي تفويضاً باتخاذ القرارات في نطاق عملي	29
	6.	18.7	3.9	69.0	7.7		
2.5935	4	77	54	18	2	تؤخذ القرارات في الوزارة بشكل جماعي	30
	2.6	49.7	34.8	11.6	1.3		
2.6387	5	82	35	30	3	تؤخذ القرارات في الوزارة بعد دراسة تامة لنوعية المشكلات وطبيعتها	31
	3.2	52.9	22.6	19.4	1.9		
2.2903	17	96	22	20		يوجد آلية واضحة تتيح للموظف الاعتراض على أي قرارات تتخذ عند شعوره بعدم معقوليتها	32
	11.0	61.9	14.2	12.9			
2.4903	9	72	63	11		القرارات الصادرة عن المسؤولين في الوزارة منسجمة مع بعضها البعض	33
	5.8	46.5	40.6	7.1			
2.6903	13	48	68	26		متخذو القرارات في الوزارة يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها	34
	8.4	31.0	43.9	16.8			
2.7935	5	58	58	32	2	غالباً ما يكون المسؤولون حازمين في قراراتهم	35
	3.2	37.4	37.4	20.6	1.3		
3.1226	4	31	63	56	1	إن القرارات التي تؤخذ من المسؤولين تتلاءم مع الأهداف المرسومة للوزارة	36
	2.6	20.0	40.6	36.1	6.		
3.0452	7	40	51	53	4	يعتمد المسؤولون في صنع قراراتهم على نظام المعلومات المحوسب المتوفر لدى الوزارة	37
	4.5	25.8	32.9	34.2	2.6		
<b>2.812</b>							<b>المتوسط الحسابي العام</b>

يشير الجدول (13.4) إلى أن تصورات العاملين نحو البعد الثالث "صنع القرارات" في وزارة الاقتصاد الوطني محايدة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (2.812) مما يؤكد أن القرارات في الوزارة تؤخذ من المسؤولين دون مشاركة فعّالة من العاملين في المستويات الإدارية الأدنى، وأن القرارات تؤخذ دون دراسة كافية لنوعية المشكلات وطبيعتها، وهذا يؤدي إلى شعور الموظف بأنه متلقٍ للتعليمات فقط ينفذ القرارات، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تشويه عملية تنفيذ هذه القرارات نظراً لعدم المشاركة في صنعها، كما أكد المستجوبون على أن متخذي القرارات في الوزارة لا يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها، وهذا مرده ضعف الإمكانيات والمهارات لديهم والنتائج عن

أسلوب\_التعيين المتبع في السلطة الفلسطينية. وأكد العاملون أن المسؤولين غير حازمين في اتخاذ قراراتهم، فقد تتخذ القرارات ويتم التراجع عنها لاحقاً مما يؤكد أنها لم تؤخذ بعد دراسة وتمحص. ورغم هذه الاتجاهات المحايدة إلا أن العاملين اعترفوا بوجود تفويض جزئي باتخاذ القرارات ولكن على نطاق عملهم، وان القرارات التي تؤخذ من المسؤولين تتسجم مع الأهداف العامة للوزارة، وأن المسؤولين يعتمدون في صنع قراراتهم على نظام معلومات محوسب، وهذا برأينا يتناقض مع الواقع العملي، فنظام المعلومات المتوفر لدى الوزارة ما زال في بداياته المتواضعة وبحاجة إلى تطوير.

#### جدول 14.4 : قياس استجابات العاملين نحو ( فرق العمل والعمل الجماعي)

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
3.3742	3	26	39	84	3	يشجع المسؤولون في الوزارة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق	38
	1.9	16.8	25.2	54.2	1.9		
2.6903	2	83	31	39		تعمل الوحدات الإدارية (الأقسام والإدارات) في الوزارة بروح الفريق الواحد	39
	1.3	53.5	20.0	25.2			
2.5355	2	104	15	32	2	يتحمل فريق العمل المسؤولية عن نتائج أعماله وليس عضواً بحد ذاته	40
	1.3	67.1	9.7	20.6	1.3		
1.9742	28	111	8	8		تتم مكافأة أعضاء فريق العمل كل حسب مساهمته في الإنجاز	41
	18.1	71.6	5.2	5.2			
3.2194	6	40	33	66	10	أدى أسلوب العمل الجماعي إلى تحسين الأداء في مهام وأنشطة الوزارة	42
	3.9	25.8	21.3	42.6	6.5		
3.1871	5	40	31	79		يجتمع العاملون في القسم بشكل غير رسمي لمناقشة قضايا ذات علاقة بأعمالهم	43
	3.2	25.8	20.0	51.0			
4.0645	2	3	12	104	34	تستدعي مهام وأنشطة الوزارة العمل بروح الفريق	44
	1.3	1.9	7.7	67.1	21.9		
3.6645	3	19	23	92	18	أحبذ العمل ضمن فريق ولو كان ذلك خلافاً لمصالح الشخصية	45
	1.9	12.3	14.8	59.4	11.6		
3.4710	3	36	11	95	10	تشجعني العلاقات الاجتماعية السائدة في الوزارة على التعاون والعمل الجماعي	46
	1.9	23.2	7.1	61.3	6.5		
4.0581		8	5	112	30	أحبذ العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل مع أعضاء الفريق	47
		5.2	3.2	72.3	19.4		
2.3355	8	109	16	22		تقوم الوزارة بتدريب العاملين على الأنماط والأساليب الحديثة في العمل الجماعي	48
	5.2	70.3	10.3	14.2			
3.4574							المتوسط الحسابي العام

يبين الجدول (14.4) أن اتجاهات العاملين نحو البعد الرابع " فرق العمل والعمل الجماعي" إيجابية، وهذا ما يظهر من مؤشر المتوسط الحسابي العام (3.45)، فقد أكد أفراد العينة أن مهام وأنشطة الوزارة تستدعي العمل بروح الفريق وأن المسؤولين يشجعون ذلك، كما أكد أفراد العينة تفضيلهم العمل الجماعي ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل مع بعضهم، وأن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية السائدة بين العاملين تحفزهم العمل بروح الفريق.

ومن النتائج أمله للانتباه هو اعتراف العاملين بأنهم يقومون بعقد اجتماعات غير رسمية خارج إطار الدوام الرسمي وذلك لمناقشة قضايا ومشاكل ذات علاقة بأعمالهم، وهذه النتيجة تؤكد العمل بحلقات الجودة (QUALITY CIRCLES) والتي تعد من أهم ملامح ممارسة الجودة في العمل المؤسسي. وعلى الرغم من هذه التوجهات الإيجابية، إلا أن العاملين أبدوا اتجاهات سلبية نحو بعض بنود هذا البعد، فقد أكد العاملون أن هناك ضعف في التنسيق بين الوحدات الإدارية في الوزارة مما يؤثر على مستوى المشاركة والعمل الجماعي، كما أشار العاملون إلى أن الوزارة لا تقوم بجهود كافية لتدريب العاملين على الأنماط والأساليب الحديثة في العمل الجماعي، وأن الوزارة لا تقوم بمكافأة أعضاء الفريق كل حسب مساهمته في الإنجاز مما يشير إلى وجود أسس غير موضوعية في الثواب والعقاب.

جدول 15.4 : قياس استجابات العاملين نحو ( المشاركة والدافعية)

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
2.6517	2	92	22	36	3	يشارك العاملون بوضع الأهداف الخاصة بأعمالهم	49
	1.3	59.4	14.2	23.2	1.9		
2.8710	4	69	26	55	1	يشارك العاملون بوضع السياسات والخطط الخاصة بأعمالهم	50
	2.6	44.5	16.8	35.5	6.		
2.7806	6	65	41	43		تعالج المشكلات التي تحصل في مستوى إداري معين في المستوى نفسه دون إحالتها إلى المستوى الأعلى	51
	3.9	41.9	26.5	27.7			
3.0258	3	50	49	46	7	إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعتمد على مستوى النضوج لديهم	52
	1.9	32.3	31.6	29.7	4.5		
2.9742	2	51	55	43	4	يعتبر المسؤولون مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات تطويراً لامكانيات العاملين	53
	1.3	32.9	35.5	27.7	2.6		
3.9226		9	9	122	15	إن طبيعة المهام والأنشطة في الوزارة تستدعي المشاركة الإدارية	54
		5.8	5.8	78.7	9.7		
3.4903	3	17	40	91	4	يحرص المسؤولون في الوزارة على احترام العاملين وتقديرهم	55
	1.9	11.0	25.8	58.7	2.6		
1.8323	57	76	15	5	2	هناك عدالة ومساواة بين العاملين في الوزارة	56
	36.8	49.0	9.7	3.2	1.3		
3.0516	14	42	25	70	4	اعتبر العمل الذي أقوم به نزهة أتمنى استمراريتها	57
	9.0	27.1	16.1	45.2	2.6		
3.5871	1	26	15	107	6	أتمتع بدرجة معقولة من الاستقلالية في عملي	58
	6.	16.8	9.7	69.0	3.9		
2.9742	10	60	22	50	13	العمل الذي أقوم به يوفر لي درجة عالية من الإبداع والابتكار	59
	6.5	38.7	14.2	32.3	8.4		
3.1419	7	40	37	66	5	يحرص المسؤولون المحافظة على روح معنوية عالية للعاملين	60
	4.5	25.8	23.9	42.6	3.2		
3.8968		12	11	113	19	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي إلى وزارة الاقتصاد الوطني	61
		7.7	7.1	72.9	12.3		
2.5484	9	80	39	26	1	مقاييس الأداء واضحة لجميع العاملين في الوزارة	62
	5.8	51.6	25.2	16.8	6.		
2.2839	34	76	17	23	5	يجري تقييم أداء العاملين وفق معايير منطقية وعلمية	63
	21.9	49.0	11.0	14.8	3.2		
<b>3.002</b>						<b>المتوسط الحسابي العام</b>	

تظهر النتائج في الجدول (15.4) أعلاه وجود مستوى محايد من المشاركة والدافعية لدى العاملين في الوزارة (3.002) وهذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع النتيجة التي تم الوصول إليها بخصوص البعد الرابع (فرق العمل والعمل الجماعي).

فالعمل الجماعي يعزز المشاركة الإدارية لدى العاملين ويخلق لديهم دافعية أكثر للعمل. وقد أكد العاملون أن المشاركة الإدارية للعاملين في الوزارة تعتمد على مستوى النضوج لديهم، وهذا يتطابق مع نظرية هيرسي وبلانشارد Herzey & Blanchard الشهيرة والتي تؤكد ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات كلما ارتفعت مستويات النضوج لديهم.

كما وتشير النتائج في الجدول إلى أن هناك احترام وتقدير من قبل المسؤولين في الوزارة لمرؤوسيهـم، وان هناك حرص من قبلهم المحافظة على معنويات عالية للعاملين. كما أبدى العاملون افتخارهم واعتزازهم كونهم موظفين لدى وزارة الاقتصاد الوطني مما أثر إيجاباً على مستوى الدافعية للعمل. وعلى الرغم من هذه التوجهات الايجابية الحذرة، إلا أن العاملين أبدوا اتجاهات سلبية نحو بعض مكونات هذا البعد، فقد أكد العاملون على وجود ضعف في مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بأعمالهم، وأن المشكلات التي تحصل على مستوى إداري معين لا تعالج في المستوى نفسه بل يتم إحالتها إلى المستويات الإدارية الأعلى مما يؤكد عدم العمل بمبدأ الإدارة بالاستثناء management by exception والذي ينص على ضرورة قيام المسؤولين بإحالة المشاكل والقضايا الجوهرية والهامة إلى المستويات الإدارية العليا، وأن تعالج القضايا الأخرى في المستوى الإداري نفسه.

وأظهر العاملون عدم وجود عدالة ومساواة بينهم، وهذا يظهر من خلال الترقيات العشوائية وغير المبنية على أسس علمية وموضوعية وغياب الأسس السليمة لتقييم الأداء.

جدول 16.4 : قياس استجابات العاملين نحو ( التدريب والتطوير )

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
3.7613		24	17	86	28	أدرك أن لدي التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتي
		15.5	11.0	55.5	18.1	
2.7742	5	69	43	32	6	أنا على علم بوجود سياسة للوزارة تهدف إلى تطوير كفايات العاملين فيها
	3.2	44.5	27.7	20.6	3.9	
2.6129	19	67	29	35	5	تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل تنفيذ الدورات التدريبية المختلفة
	12.3	43.2	18.7	22.6	3.2	
3.2323	20	23	20	85	7	لقد استفدت كثيراً من الدورات التدريبية التي تزودت بها في الوزارة
	12.9	14.8	12.9	54.8	4.5	
3.8903	2	13	12	101	27	العمل الذي أقوم به يستدعي درجة عالية من المهارة والتدريب
	1.3	8.4	7.7	65.2	17.4	
3.0839	3	53	33	60	6	لقد منحت الفرصة لاستغلال معرفتي ومهارتي في مجال عملي
	1.9	34.2	21.3	38.7	3.9	
3.0323	10	37	48	58	2	يعتبر المسؤولون في الوزارة التدريب استثماراً سيئاً سيؤثر في المستقبل
	6.5	23.9	31.0	37.4	1.3	
2.2903	32	67	36	19	1	عملية التدريب مبرمجة وتخضع للتقييم المستمر
	20.6	43.2	23.2	12.3	6.	
2.7161	14	62	33	46		تحرص الوزارة بتدريب العاملين على أحدث النظم الإدارية في العمل
	9.0	40.0	21.3	29.7		
2.2968	13	101	23	18		يتوفر في الوزارة مدربون متخصصون وأكفاء قادرين على التأهيل وبناء القدرات
	8.4	65.2	14.8	11.6		
2.3419	20	87	25	21	2	تطال برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الوزارة
	12.9	56.1	16.1	13.5	1.3	
<b>2.9120</b>						<b>المتوسط الحسابي العام</b>

يبين الجدول (16.4) أن اتجاهات العاملين نحو بُعد التدريب والتطوير محايدة وهذا ما أظهره مؤشر المتوسط الحسابي العام (2.912)، فقد اتفق أفراد العينة على أن هناك شحاً في الفرص التدريبية للعاملين، وان هناك معايير غير موضوعية في تزكية العاملين لبرامج التدريب والتطوير، وأن الوزارة لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.

حيث أن هناك غياب لسياسة تدريبية واضحة المعالم تحدد البرامج التدريبية الملائمة وتقييمها، كما أكد العاملون على أن برامج التدريب والتطوير لا تطل كافة الإدارات والمستويات الإدارية، حيث تجد دائرة معينة حصل العاملون فيها على دورات تدريبية عدة بينما لم تحصل دائرة أخرى على دورة تدريبية واحدة. في الواقع إن العجز في تدريب العاملين وتطويرهم يعود إلى ضعف الإمكانيات المتاحة، وكذلك غياب سياسة تدريب وتطوير واضحة المعالم ومواكبة، بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية غالباً ما يحدد مضمونها ومحتواها من قبل الدول المانحة والتي تقوم على شكل مساعدات فنية لصالح الشعب الفلسطيني (Technical Assistance).

جدول 17.4 : قياس استجابات العاملين نحو ( التحسين الشامل والمستمر )

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
3.1935	1	34	55	64	1	تعمل الوزارة على مواكبة ما هو حديث في مجال أعمالها	75
	6.	21.9	35.5	41.3	6.		
2.3677	10	90	43	12		تعمل الوزارة على تحليل الوظائف دورياً بهدف التعرف على ضرورات التحسين والتطور اللازم	76
	6.5	58.1	27.7	7.7			
2.3355	11	96	33	15		تعمل الوزارة وباستمرار على تحديث معايير التوظيف لديها بما ينسجم مع متطلبات أعمالها	77
	7.1	61.9	21.3	9.7			
2.6516	5	66	62	22		تعمل الوزارة على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها	78
	3.2	42.6	40.0	14.2			
2.7032	3	73	46	33		يتوفر لدى الوزارة قسم بحث وتطوير فعال	79
	1.9	47.1	29.7	21.3			
2.8968	8	42	65	38	2	تشجع الوزارة العاملين ضرورة إدخال تحسينات مستمرة على أدائهم	80
	5.2	27.1	41.9	24.5	1.3		
3.9290	1	16	8	98	32	تشجع الوزارة استخدام وسائل العمل الالكتروني لتحسين الأداء في العمل	81
	6.	10.3	5.2	63.2	20.6		
3.2323	2	34	46	72	1	تتيح قوانين الوزارة وأنظمتها فرص التحسين المستمر	82
	1.3	21.9	29.7	46.5	6.		
2.6000	1	89	37	27	1	تقوم الوزارة بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها	83
	6.	57.4	23.9	17.4	6.		
2.4516	8	92	34	19	2	تعتمد الوزارة منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها	84
	5.2	59.4	21.9	12.3	1.3		
2.8361						المتوسط الحسابي العام	

أظهرت النتائج في الجدول (17.4) تصورات محايدة نحو بعد "التحسين الشامل والمستمر" (2.8361) كبعد هام من أبعاد الجودة الشاملة، وهذا ليس غريب على مؤسسة لا يتوفر لديها سياسة تدريب وتطوير واضحة المعالم ومواكبة، فالوزارة ومن خلال النتائج أعلاه لا تقوم بجهود ذات قيمة لتحسين أعمالها وخدماتها، وأن جهود التحسين التي تقوم بها هي موضعية وليس شاملة مما أثر على مستوى إدارة الجودة الشاملة في الوزارة. كل ذلك مرده ضعف الإمكانيات المادية

والبشرية والفنية وأن فرص التحسين والتطوير مربوطة بما تقدمه الدول المانحة من مساعدات مالية وفنية.

جدول 18.4 : قياس استجابات العاملين نحو ( أهداف الوزارة والعاملين )

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
3.5484	1	24	23	103	4	الأهداف العامة للوزارة واضحة بالنسبة لي	85
	6.	15.5	14.8	66.5	2.6		
4.1290		3	7	112	33	الأهداف الخاصة بدائرتي أو قسمي واضحة بالنسبة لي	86
		1.9	4.5	72.3	21.3		
3.4645	1	21	43	85	5	تضع الوزارة أهدافا ممكنة التنفيذ	87
	6.	13.5	27.7	54.8	3.2		
3.5806		18	35	96	6	تعكس الأهداف الخاصة بالدوائر والأقسام الأهداف العامة للوزارة	88
		11.6	22.6	61.9	3.9		
3.5677		15	47	83	10	تعكس الأهداف العامة للوزارة احتياجات جمهور المستفيدين	89
		9.7	30.3	53.5	6.5		
2.9677	2	50	56	45	2	تعمل الوزارة على بناء سياسات عملية وواقعية لتحقيق الأهداف المرسومة	90
	1.3	32.3	36.1	29.0	1.3		
2.7935	7	57	53	37	1	تتسجم الأهداف الخاصة للعاملين مع الأهداف العامة للوزارة	91
	4.5	36.8	34.2	23.9	6.		
2.6065	11	66	51	27		عندما تتعارض الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف العامة للوزارة تخضع الأولى لصال الثانية	92
	7.1	42.6	32.9	17.4			
2.4258	14	93	16	32		يقوم المسئولون في الوزارة بتقييم أداء العاملين بين الحين والآخر بهدف معرفة مدى قربهم أو بعدهم من تحقيق الأهداف المنشودة	93
	9.0	60.0	10.3	20.6			
3.1355	5	36	51	59	4	الأهداف المرسومة هي المرشد العام للعاملين في الوزارة	94
	3.2	23.2	32.9	38.1	2.6		
<b>3.2219</b>							<b>المتوسط الحسابي العام</b>

يعكس الجدول (18.4) أعلاه اتجاهات محايدة للعاملين نحو بعد "أهداف الوزارة والعاملين" (3.2219)، حيث أكد غالبية العاملين على وضوح الأهداف العامة للوزارة وكذلك تلك الخاصة بأقسامهم ودوائرهم، وأن الأهداف العامة للوزارة تعكس الاحتياجات الفعلية لجمهور المستفيدين. كما أكدوا على أن الأهداف العامة والخاصة تعد المرشد الرئيس لهم في أعمالهم.

وعلى الرغم من ذلك إلا أن العاملين أكدوا على أن الوزارة لا تقوم ببناء سياسات عملية وواقعية لتحقيق الأهداف المرسومة وهذا، بلا شك، يعود إلى التشوهات الإدارية والتنظيمية في الوزارة، وكذلك ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والفنية، كما أظهر العاملون عدم وجود انسجام بين الأهداف العامة للوزارة والأهداف الخاصة بهم، فقد أظهرت نتائج المقابلات مع العاملين أن الأهداف الخاصة للعاملين تتمحور حول الحصول على ترقية وكذلك صلاحيات ونفوذ أكبر بصرف النظر عن مدى تلاؤم ذلك مع أهداف الوزارة وتطلعاتها. كما أكد العاملون على عدم قيام المسؤولين في الوزارة بتقييم أداء العاملين بين الحين والآخر لمعرفة مدى قربهم أو بعدهم من تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا يتناقض مع المبدأ الإداري المعروف وهو الإدارة بالأهداف .Management By Objective (MBO)

جدول 19.4- أ : قياس استجابات العاملين نحو ( التركيز على المستفيدين )

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
4.1419	1	2	8	107	37	تحرص الوزارة على تقديم خدمات ملائمة للجمهور المستفيد	95
	6.	1.3	5.2	69.0	23.9		
4.0065	1	12	8	98	36	تحرص الوزارة على تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد بأقصى سرعة ممكنة	96
	6.	7.7	5.2	63.2	23.2		
3.0387	1	36	76	40	2	تقوم الوزارة بين الحين والآخر بقياس مستوى رضا الجمهور عن خدماتها	97
	6.	23.2	49.0	25.8	1.3		
3.0129	1	49	53	51	1	يوجد لدى الوزارة نظاماً متكاملاً لكيفية تقديم الخدمة للجمهور المستفيد	98
	6.	31.6	34.2	32.9	6.		
2.4000	2	117	11	22	3	تقوم الوزارة بتدريب العاملين على أنماط وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد	99
	1.3	75.5	7.1	14.2	1.9		
3.1871	4	28	64	53	6	تتقبل الوزارة اقتراحات الجمهور لتحسين نوعية الخدمة المقدمة له	100
	2.6	18.1	41.3	34.2	3.9		
4.0000	2	10	12	93	38	تحرص الوزارة على تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد إلكترونياً	101
	1.3	6.5	7.7	60.0	24.5		
3.1742	6	37	42	64	6	تقدم الوزارة صلاحيات واسعة للمديريات في المحافظات لتقديم كافة الخدمات إلى الجمهور بهدف توفير الوقت والجهد على المراجعين	102
	3.9	23.9	27.1	41.3	3.9		
3.1226	1	38	59	55	2	تحرص الوزارة على وضع معايير محددة لكل خدمة تقدمها للجمهور	103
	6.	24.5	38.1	35.5	1.3		
3.4387	3	35	13	99	5	تحرص الوزارة على تقديم المعلومات والبيانات المتوفرة إلى الجهات المستفيدة بالوقت الملائم	104
	1.9	22.6	8.4	63.9	3.2		
3.2452	3	38	33	80	1	تحرص الوزارة على تقديم المعلومات المتوفرة لديها إلى الجهات المستفيدة بالنوعية الملائمة	105
	1.9	24.5	21.3	51.6	6.		
2.9161	3	48	67	33	4	تقوم الوزارة بحملات توعية إلى الجهات المستفيدة حول كيفية الاستفادة من خدماتها	106
	1.9	31.0	34.2	21.3	2.6		
3.9548	1	5	13	117	19	تحرص الوزارة على بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات القطاع الخاص من خلال رعاية الفعاليات الاقتصادية، الزيارات الميدانية، المعارض التجارية، وورش العمل... الخ.	107
	6.	3.2	8.4	75.5	12.3		

جدول 19.4 - ب: قياس استجابات العاملين نحو التركيز على المستفيدين

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
3.5806	1	19	40	79	16	تعمل الوزارة على ربط مؤسسات القطاع الخاص مع العالم الخارجي (مؤسسات شبيهه، منظمات دولية، اتحادات صناعية، جمعيات مستثمرين ... الخ.	108
	6.	12.3	25.8	51.0	10.3		
3.6000	1	18	38	83	15	الرسوم التي تتقاضاها الوزارة لقاء خدماتها معقولة	109
	6.	11.6	24.5	53.5	9.7		
2.8645	7	62	37	43	6	تتم المتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون تعليمات الوزارة وأنظمتها	110
	4.5	40.0	23.9	27.7	3.9		
3.2516	1	21	78	48	7	تشارك الوزارة القطاع الخاص في التحضير للاتفاقيات الاقتصادية مع الدول والمنظمات	111
	6.	13.5	50.3	31.0	4.5		
3.2387	1	21	85	36	12	تشارك الوزارة القطاع الخاص في وضع القوانين والتشريعات ذات العلاقة	112
	6.	13.5	54.8	23.2	7.7		
3.2581	1	37	47	61	9	تقوم الوزارة بحماية الوكالات التجارية المسجلة لديها	113
	6.	23.9	30.3	39.4	5.8		
3.6774	3	11	25	110	6	تقوم الوزارة بتقديم الاستشارات الممكنة إلى مؤسسات القطاع الخاص	114
	1.9	7.1	16.1	71.0	3.9		
<b>3.3554</b>							<b>المتوسط الحسابي العام</b>

يشير الجدول (19.4) إلى أن اتجاهات العاملين نحو البعد التاسع "التركيز على الجمهور" محايدة، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغت (3.3554) مما يؤكد قيام الوزارة بتطبيق مبدأ التركيز على الجمهور وأن الوزارة تحرص على تقديم الخدمات إلى الجمهور المستفيد بكفاءة وفاعلية، وهذا واضح من خلال غالبية الفقرات الواردة في البعد.

وبالرغم من ذلك إلا أنه يوجد عدم رضا عن بعض الفقرات، فقد أكد العاملون على أن الوزارة لا تقوم بتدريب العاملين على أنماط وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد، ولا تقوم بحملات توعية إلى الجهات المستفيدة حول كيفية الاستفادة من خدماتها، كما أكدوا على أن الوزارة لا تقوم بالمتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون تعليمات الوزارة وأنظمتها، وهذا ناتج عن ضعف تطبيق ومتابعة تنفيذ الأنظمة والقوانين المعمول بها في الأراضي الفلسطينية، نتيجة الوضع الاستثنائي الذي يعيشه الشعب الفلسطيني.

السؤال الثالث: ما مدى رضا الجمهور المستفيد عن الخدمات التي تقدمها الوزارة

جدول 20.4 - أ: قياس اتجاهات المستفيدين نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة

المتوسط الحسابي	غير راض جداً	غير راض	متردد	راض	راض جداً	الفقرات
3.3500		13	1	25	1	1 الوقت الذي تستغرقه الوزارة لإنجاز المعاملة
		32.5	2.5	62.5	2.5	
3.6000		9	5	19	7	2 الإجراءات التي تقوم بها الوزارة لإنجاز المعاملة (تسجيل شركات، تراخيص صناعية، منح وكالات تجارية، منح رخص استيراد وتصدير، تصديق شهادات منشأ وغيرها
		22.5	12.5	47.5	17.5	
4.4750			4	13	23	3 أسلوب تعامل الموظفين في الوزارة معك عند المراجعة
			10.0	32.5	57.5	
3.7000		7	6	19	8	4 نوعية المعلومات والبيانات التي تقدمها لك الوزارة
		17.5	15.0	47.5	20.0	
3.6250		7	4	26	3	5 الرسوم التي تتقاضاها الوزارة لقاء خدماتها
		17.5	19.0	65.0	7.5	
3.6000		9	4	21	6	6 نوعية الخدمات التي تقدمها لك الوزارة
		22.5	10.0	52.5	15.0	
3.0750		13	12	14	1	7 متابعة الوزارة للاقتراحات والشكاوى المقدمة لها
		23.5	30.0	35.0	2.5	
3.2500	1	9	14	11	5	8 جهود التوعية التي تقوم بها الوزارة للجمهور المستفيد
	2.5	22.5	35.0	27.5	12.5	
3.1000	2	14	8	10	6	9 دور الوزارة في تحديث القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالشركات، الصناعة، التجارة، المدن والمناطق الصناعية، المنافسة، المواصفات والمقاييس، تشجيع الاستثمار، الملكية الفكرية، والوكالات التجارية وغيرها
	5.0	35.0	20.0	25.0	15.0	
2.7000	3	16	12	8	1	10 مدى إشراك القطاع الخاص بالتحضير للاتفاقيات الاقتصادية مع الدول والمنظمات
	7.5	40.0	30.0	20.0	2.5	
2.7250	2	18	12	5	3	11 مدى إشراك القطاع الخاص في وضع القوانين والتشريعات ذات العلاقة
	5.0	45.0	30.0	12.5	7.5	
3.6500	1	2	12	20	5	12 دور الوزارة في توطيد العلاقة مع القطاع الخاص من خلال الاتحادات الصناعية والاتحاد العام للصناعات والغرف التجارية
	2.5	5.0	30.0	50.0	12.5	
3.0500	1	13	12	11	3	13 تطوير سياسات وآليات عمل تكون مبنية على حقائق بالتشاور مع القطاع الخاص فيما يتعلق بالتجارة والصناعة والتمويل والاقتصاد الوطني
	2.5	32.5	30.0	27.5	7.5	
3.1250		12	13	13	2	14 متابعة المؤشرات الاقتصادية لقياس أداء القطاع الخاص بالتعاون مع مراكز الإحصاء والأبحاث
		30.0	32.5	32.5	5.0	

جدول 20.4- ب: قياس اتجاهات المستفيدين نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة

المتوسط الحسابي	غير راض جداً	غير راض	متردد	راض	راض جداً	الفقرات
3.3000	2	8	11	14	5	15 دور الوزارة في حماية الوكالات التجارية المسجلة لديها
	5.0	20.0	27.5	35.0	12.5	
2.5750	2	19	13	6		16 التنسيق بين الوزارة والجانب الإسرائيلي فيما يخص العمليات التجارية والمعايير
	5.0	47.5	23.5	15.0		
2.4250	7	15	13	4	1	17 المتابعة القانونية من الوزارة لأولئك الذين يخالفون التعليمات والقوانين
	17.5	37.5	32.5	10.0	2.5	
2.9000	4	13	8	13	2	18 دور الوزارة في تنمية العلاقات الاقتصادية مع العالم الخارجي (تدريب وبناء قدرات، مؤتمرات وورش عمل، الحصول على حقوق وامتياز، اتفاقيات تجارية واقتصادية وغيرها
	10.0	32.5	20.0	32.5	5.0	
3.0750	2	10	14	11	3	19 مدى اهتمام الوزارة بقياس رضا الجمهور المستفيد
	5.0	25.0	35.0	27.5	7.5	
3.0500	3	8	13	16		20 الخدمات الالكترونية التي تقدمها لك الوزارة
	7.5	20.0	32.5	40.0		
2.9250	4	9	14	12	1	21 دور الوزارة في تقديم الاستشارات (الاقتصادية والإدارية والفنية) لمؤسسات القطاع الخاص
	10.0	22.5	35.0	30.0	2.5	
2.8250	5	15	7	8	5	22 دور الوزارة في الرقابة والتفتيش داخل السوق
	12.5	37.5	17.5	20.0	12.5	
3.3500	3	6	6	24	1	23 مدى حرص الوزارة على إنهاء معاملات المراجعين في المكاتب الفرعية دون الحاجة للمتابعة مع المركز الرئيسي للوزارة
	7.5	15.0	15.0	60.0	2.5	
3.1000	2	11	9	17	1	24 الوقت الذي تستغرقه الوزارة للبت في قضية معينة
	5.0	27.5	22.5	42.5	2.5	
2.9750		12	17	11		25 تمثيل الوزارة للقطاع الخاص في المحافل الدولية
		30.0	42.5	27.5		
2.8250	4	12	11	13		26 الاتفاقيات التي أبرمتها الوزارة مع الخارج
	10.0	30.0	27.5	32.5		
3.2000	2	9	8	21		27 دور الوزارة في الإشراف على تطبيق المواصفات والمقاييس
	5.0	22.5	20.0	52.5		
3.1250	1	10	14	13	2	28 رعاية الوزارة للفعاليات الاقتصادية
	2.5	25.0	35.0	32.5	5.0	
<b>3.17</b>						<b>المتوسط الحسابي العام</b>

يشير الجدول (20.4) إلى أن درجة رضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها لهم الوزارة تعد محايدة بوجه عام، وهذا ما أظهره مؤشر المتوسط الحسابي العام (3.17)، وقد أظهر الجمهور

المستفيد رضا مقبول عن الإجراءات التي تقوم بها الوزارة لإنجاز معاملات تسجيل الشركات والتراخيص الصناعية وغيرها، وأبدو رضا تام عن أسلوب تعامل موظفي الوزارة معهم واعتبروا المعلومات التي تقدمها لهم الوزارة متكاملة من حيث الكم والنوع، كما اعتبر الجمهور المستفيد الرسوم التي تتقاضاها الوزارة لقاء خدماتها معقولة، وأن نوعية الخدمات التي تقدمها الوزارة جيدة بوجه عام، ورغم ذلك أبدى الجمهور المستفيد رضا متدن عن مدى إشراك الوزارة القطاع الخاص في التحضير للاتفاقيات الاقتصادية، وكذلك إشراكهم في وضع القوانين والتشريعات ذات العلاقة. وأكد الجمهور أن هناك قصوراً من جانب الوزارة في المتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون الأنظمة والقوانين، وأن دور الوزارة في الرقابة والتفتيش داخل السوق ليس كما يجب.

كما أبدى الجمهور عدم رضا عن دور الوزارة في تقديم الاستشارات لمؤسسات القطاع الخاص، وإن الوزارة لا تقوم بالدور المطلوب لتنمية العلاقات الاقتصادية مع العالم الخارجي. وأظهر الجمهور عدم رضا عن دور الوزارة في تمثيل القطاع الخاص في المحافل الدولية، وكذلك الاتفاقيات التي أبرمتها الوزارة مع العالم الخارجي.

#### 2.4 اختبار الفرضيات

يتناول هذا البند عرضاً للناتج الإحصائية المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة، ولهذا الغرض سيتم استخدام النماذج الإحصائية الملائمة وهي: المتوسط الحسابي، واختبار t-test، واختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA، واختبار LSD للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية.

الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة تعزى لمتغير الجنس".

جدول 21.4 : نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين في الوزارة تبعاً لمتغير الجنس

أبعاد الجودة الشاملة	الجنس	N	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوبة
دعم الإدارة العليا	ذكر	122	2.7976	-.095	153	.924
	أنثى	33	2.8089			
الهيكل التنظيمي	ذكر	122	3.0366	-.486	153	.628
	أنثى	33	3.0808			
صنع القرارات	ذكر	122	2.8160	.183	153	.855
	أنثى	33	2.7980			
فرق العمل والعمل الجماعي	ذكر	122	3.1274	-.925	153	.356
	أنثى	33	3.2011			
المشاركة والدافعية	ذكر	122	2.9940	-.428	153	.669
	أنثى	33	3.0323			
التدريب والتطوير	ذكر	122	2.9106	-.060	153	.952
	أنثى	33	2.9174			
التحسين الشامل والمستمر	ذكر	122	2.8451	.430	153	.668
	أنثى	33	2.8030			
أهداف الوزارة والعاملين	ذكر	122	3.2197	-.110	153	.913
	أنثى	33	3.2303			
التركيز على الجمهور	ذكر	122	3.3672	.595	153	.553
	أنثى	33	3.3121			
المجموع			3.0463	-.081	153	.935

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (0.935) هي أكبر من الدلالة الإحصائية ألفا = 0.05، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة تبعاً لمتغير الجنس، أي أن اتجاهات الذكور والإناث نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها التسعة متشابهة أو متقاربة، لذا نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير العمر.

جدول 4. 22 : نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين نحو واقع إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر .

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	1.390	5	278.	764.	.577
	داخل المجموعات	54.180	149	.364		
	المجموع	55.569	154			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.660	5	332.	1.582	.168
	داخل المجموعات	31.261	149	.210		
	المجموع	32.921	145			
صنع القرارات	بين المجموعات	1.537	5	307.	1.239	.294
	داخل المجموعات	36.971	149	.248		
	المجموع	38.508	154			
فرق العمل والعمل	بين المجموعات	466.	5	093.	559.	.731
	داخل المجموعات	24.872	149	.167		
	المجموع	25.338	154			
المشاركة والدافعية	بين المجموعات	664.	5	133.	643.	.674
	داخل المجموعات	31.215	149	.209		
	المجموع	31.879	154			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	2.021	5	404.	1.242	.292
	داخل المجموعات	48.498	149	.325		
	المجموع	50.519	154			
التحسين الشامل والمستمر	بين المجموعات	480.	5	096.	380.	.862
	داخل المجموعات	37.638	149	.253		
	المجموع	38.118	154			
أهداف الوزارة والعاملين	بين المجموعات	2.876	5	575.	2.489	.034
	داخل المجموعات	34.429	149	.231		
	المجموع	37.305	154			
التركيز على الجمهور	بين المجموعات	1.802	5	360.	1.659	.148
	داخل المجموعات	32.375	149	.217		
	المجموع	34.178	154			
درجة رضا العاملين عن واقع تطبيق الجودة	بين المجموعات	623.	5	125.	865.	.506
	داخل المجموعات	21.466	149	.144		
	المجموع	22.089	154			

تشير النتائج في الجدول (22.4) إلى أن قيمة الدلالة الاحصائية المحسوبة (0.506) أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ألفا = 0.05، مما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر، وهذا يعني أن كافة العاملين باختلاف فئاتهم العمرية لديهم اتجاهات متشابهة نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، وهذه النتيجة تقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية المعطاة. وعلى الرغم من عدم وجود فروقات تعزى لمتغير العمر نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوجه عام، إلا أن النتائج في الجدول تشير إلى وجود اختلاف في التصورات تبعاً لمتغير العمر نحو بعد (أهداف الوزارة والعاملين) حيث ظهرت قيمة الدلالة الإحصائية (0.03) أقل من ألفا = 0.05. والجدول اللاحق يرصد لصالح أي فئة عمرية تتجه الاختلافات وذلك باستخدام مقياس LSD.

جدول 4. 23 : اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين نحو بعد "أهداف الوزارة والعاملين" تبعاً لمتغير العمر

العمر I	متغيرات العمر J	الفرق في الأوساط I-J	مستوى الدلالة
من 25 إلى أقل من 30	من 30 إلى أقل من 35	-3833*	.009
	35 إلى أقل من 40	-3451*	.016
	40 إلى أقل من 45	-1319	.410
	45 إلى أقل من 50	-2431	.155
	50 فأكثر	-5524*	.013
30 إلى أقل من 35	25 إلى أقل من 30	3833.*	.009
	35 إلى أقل من 40	0382.	.703
	40 إلى أقل من 45	2514.*	.046
	45 إلى أقل من 50	1402.	.312
	50 فأكثر	-1690	.390
35 إلى أقل من 40	25 إلى أقل من 30	3451.*	.016
	30 إلى أقل من 35	-0382	.703
	40 إلى أقل من 45	2132.	.079
	45 إلى أقل من 50	1020.	.450
	50 فأكثر	-2073	.286
من 40 إلى أقل من 45	25 إلى أقل من 30	1319.	.410
	30 إلى أقل من 35	-2514*	.046
	35 إلى أقل من 40	-2132	.079
	45 إلى أقل من 50	-1113	.470
	50 فأكثر	-4205*	.044
من 45 إلى أقل من 50	25 إلى أقل من 30	2431.	.155
	30 إلى أقل من 35	-1402	.312
	35 إلى أقل من 40	-1020	.450
	40 إلى أقل من 45	1113.	.470
	50 فأكثر	-3092	.154
50 فأكثر	25 إلى أقل من 30	5524.*	.013
	30 إلى أقل من 35	1690.	.390
	35 إلى أقل من 40	2073.	.286
	40 إلى أقل من 45	4205.*	.044
	45 إلى أقل من 50	3092.	.154

يظهر اختبار LSD لقياس الفروقات في الاتجاهات نحو بعد "أهداف الوزارة والعاملين" تبعاً لمتغير العمر، وجود فروقات لصالح الفئات العمرية: (30-35)، (35-40)، (40-50) سنة فأكثر) مقابل الفئة العمرية (25-30)، وأظهر الاختبار وجود فروقات لصالح الفئة العمرية (30-35) مقابل الفئة العمرية (40-45) ولصالح الفئة 50 سنة فأكثر مقابل الفئة العمرية (40-45).

هذه النتيجة تؤكد أن الفئة الأكبر سناً إلى حد ما لديها توجهات أكثر ايجابية نحو بعد "أهداف الوزارة والعاملين" ومبرر ذلك أن هؤلاء أكثر نضجاً من غيرهم ولديهم خبرة متراكمة وعلى الأغلب هم من الذين يتبوؤون مواقع إدارية عليا وبالتالي قد تكون أهداف الوزارة وأهداف إدارتهم أكثر وضوحاً بالنسبة إليهم وأكثر انسجاماً مع أهدافهم الخاصة.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول 4 . 24 : نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة رضا العاملين عن واقع إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	679.	4	170.	464.	.764
	داخل المجموعات	54.890	150	.366		
	المجموع	55.569	154			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	399.	4	100.	460.	.765
	داخل المجموعات	32.521	150	.217		
	المجموع	32.921	154			
صنع القرارات	بين المجموعات	1.162	4	290.	1.166	.328
	داخل المجموعات	37.346	150	.249		
	المجموع	38.508	154			
فرق العمل	بين المجموعات	357.	4	089.	536.	.706
	داخل المجموعات	24.981	150	.167		
	المجموع	25.338	154			
المشاركة والدافعية	بين المجموعات	644.	4	161.	773.	.544
	داخل المجموعات	31.235	150	.208		
	المجموع	31.879	154			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	2.148	4	537.	1.665	.161
	داخل المجموعات	48.371	150	.322		
	المجموع	50.519	154			
التحسين الشامل والمستمر	بين المجموعات	531.	4	133.	529.	.714
	داخل المجموعات	37.587	150	.251		
	المجموع	38.118	154			
أهداف الوزارة والعاملين	بين المجموعات	879.	4	220.	905.	.463
	داخل المجموعات	36.427	150	.243		
	المجموع	37.305	154			
التركيز على الجمهور	بين المجموعات	593.	4	148.	662.	.619
	داخل المجموعات	33.585	150	.224		
	المجموع	34.178	154			
درجة رضا الموظفين عن واقع تطبيق الجودة	بين المجموعات	063.	4	016.	107.	.980
	داخل المجموعات	22.026	150	.147		
	المجموع	22.089	154			

يبين الجدول (24.4) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت قيمة

الدلالة الإحصائية (0.980) أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ألفا = 0.05 مما يؤكد أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة متقاربة بصرف النظر عن المؤهل العلمي، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية أعلاه.

الفرضية الرابعة:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير المستوى الإداري.

جدول 25.4 : نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين في الوزارة تبعاً لمتغير المستوى الإداري

أبعاد الجودة	المستوى الإداري	N	المتوسط الحسابي	قيمة T	درجات الحرية	مستوى الدلالة المحسوبة
دعم الإدارة العليا	إدارة عليا	13	3.0947	1.863	153	.064
	إدارة وسطى	142	2.7730			
الهيكل التنظيمي والعلاقات	إدارة عليا	13	3.2308	1.511	153	.133
	وسطى	142	3.0291			
صنع القرارات	عليا	13	2.9402	.964	153	.336
	وسطى	142	2.8005			
فرق العمل	عليا	13	3.3147	1.601	153	.111
	وسطى	142	3.1274			
المشاركة والدافعية	عليا	13	3.1231	1.001	153	.318
	وسطى	142	2.9911			
التدريب والتطوير	عليا	13	3.1818	1.787	153	.076
	وسطى	142	2.8873			
التحسين الشامل والمستمر	عليا	13	3.0308	1.479	153	.141
	وسطى	142	2.8183			
أهداف الوزارة والعاملين	عليا	13	3.3615	1.069	153	.287
	وسطى	142	3.2092			
التركيز على الجمهور	عليا	13	3.5692	1.720	153	.087
	وسطى	142	3.3359			
درجة رضا الموظفين عن واقع إدارة الجودة	عليا	13	3.2348	1.940	153	.054
	وسطى	142	3.0238			

يظهر الجدول (25.4) أنه لا يوجد فروق في تصورات الإدارتين العليا والوسطى نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، حيث أن قيمة الدلالة المحسوبة هي (0.054) وهي أكبر

من الدلالة الإحصائية ألفا = 0.05، وهذا يؤكد أن تصورات المستويين الإداريين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة متقاربة إلى حد ما، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الخامسة:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات العمل في الوزارة.

جدول 26.4: نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين نحو واقع إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات العمل في الوزارة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	2.319	2	1.159	3.309	.039
	داخل المجموعات	53.250	152	.350		
	المجموع	55.569	154			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.361	2	681.	3.278	.040
	داخل المجموعات	31.559	152	.208		
	المجموع	32.921	154			
صنع القرارات	بين المجموعات	720.	2	360.	1.447	.238
	داخل المجموعات	37.788	152	.249		
	المجموع	38.508	154			
فرق العمل	بين المجموعات	038.	2	019.	114.	.892
	داخل المجموعات	25.300	152	.166		
	المجموع	25.338	154			
المشاركة والدافعية	بين المجموعات	865.	2	433.	2.120	.124
	داخل المجموعات	31.014	152	204.		
	المجموع	31.879	154			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	1.906	2	953.	2.979	.054
	داخل المجموعات	48.614	152	.320		
	المجموع	50.519	154			
التحسين الشامل والمستمر	بين المجموعات	294.	2	147.	590.	.556
	داخل المجموعات	37.824	152	.249		
	المجموع	38.118	154			
أهداف الوزارة والعاملين	بين المجموعات	522.	2	261.	1.078	.343
	داخل المجموعات	36.784	152	.242		
	المجموع	37.305	154			
التركيز على الجمهور	بين المجموعات	122.	2	061.	273.	.762
	داخل المجموعات	34.056	152	.224		
	المجموع	34.178	154			
درجة الرضا عن الجودة	بين المجموعات	465.	2	232.	1.633	.199
	داخل المجموعات	21.624	152	.142		
	المجموع	22.089	154			

يظهر الجدول (26.4) عدم وجود أي فروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة (0.199) أكبر من 0.05، مما يؤكد أن العاملين بمختلف سنوات العمل والخبرة لديهم لا يختلفون في تصوراتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لذا نقبل الفرضية الصفرية. وعلى الرغم من ذلك فقد أظهرت النتائج وجود فروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير الخبرة نحو بعدي "دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" (0.039) والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية" (0.040)، ولتحديد لصالح من الفروق نلجأ إلى اختبار LSD.

جدول 27.4 : اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	سنوات الخبرة I	سنوات الخبرة J	الفرق في الأوساط I-J	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	5 سنوات أو أقل	6-10 سنوات	3697.*	.013
		11-15 سنة	2463.	.177
	6-10 سنوات	5 سنوات أو أقل	-3697*	.013
		11-15 سنة	-1234*	.355
	11-15 سنة	5 سنوات أو أقل	-2463	.177
		6-10 سنوات	1234.	.355
الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية	5 سنوات أو أقل	6-10 سنوات	2698.*	.018
		11-15 سنة	3246.*	.022
	6-10 سنوات	5 سنوات أو أقل	-2698*	.018
		11-15 سنة	0548.	.594
	11-15 سنة	5 سنوات أو أقل	-3246*	.022
		6-10 سنوات	-0548	.594

يظهر اختبار LSD وجود فروق في التصورات نحو بعد "دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" لصالح أولئك الذين لديهم سنوات أقدمية 5 سنوات أو أقل مقابل أولئك الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 6-10 سنوات. كما أظهر الاختبار وجود فروق في التصورات نحو بعد "الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية" لصالح ذوي الأقدمية 5 سنوات أو أقل مقابل أولئك الذين لديهم خبرة تتراوح بين 6-10 سنوات و 11-15 سنة. ومبرر ذلك هو أن الموظفين بسنوات أقدمية قليلة التحقوا بالوزارة في زمن قد تراكم لدى الوزارة خبرات كبيرة عبر السنين وبالتالي توفر لديها نظم إدارية وفنية عصرية إلى حد ما، بالإضافة إلى أنه في السنتين الأخيرتين تم إعداد هياكل تنظيمية حديثة لوزارة الاقتصاد الوطني وغيرها من الوزارات، وتم تسكين الموظفين في الهيكلية كل حسب تخصصه وخبرته.

الفرضية السادسة:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة.

جدول 28.4 : تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو الجودة الشاملة تبعا لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	237.	4	059.	160.	.958
	داخل المجموعات	55.333	150	.369		
	المجموع	55.569	154			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	173.	4	043.	198.	.939
	داخل المجموعات	32.748	150	.218		
	المجموع	32.921	154			
صنع القرارات	بين المجموعات	1.116	4	279.	1.119	.350
	داخل المجموعات	37.392	150	.249		
	المجموع	38.508	154			
فرق العمل	بين المجموعات	799.	4	200.	1.221	.304
	داخل المجموعات	24.539	150	.164		
	المجموع	25.338	154			
المشاركة والدافعية	بين المجموعات	170.	4	042.	201.	.938
	داخل المجموعات	31.710	150	.211		
	المجموع	31.879	154			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	2.598	4	649.	2.033	.093
	داخل المجموعات	47.921	150	.319		
	المجموع	50.519	154			
التحسين الشامل والمستمر	بين المجموعات	853.	4	213.	858.	.491
	داخل المجموعات	37.265	150	.248		
	المجموع	38.118	154			
أهداف الوزارة والعاملين	بين المجموعات	1.157	4	289.	1.200	.313
	داخل المجموعات	36.149	150	.241		
	المجموع	37.305	154			
التركيز على الجمهور	بين المجموعات	707.	4	177.	792.	.532
	داخل المجموعات	33.471	150	.223		
	المجموع	34.178	154			
درجة الرضا عن الجودة	بين المجموعات	317.	4	079.	546.	.702
	داخل المجموعات	21.772	150	.145		
	المجموع	22.089	145			

يبين الجدول (28.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارة تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة، حيث ظهرت قيمة الدلالة المحسوبة (0.702)، وهي أكبر من ألفا = 0.05 مما يشير إلى أن أولئك الذين حصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة لديهم اتجاهات متشابهة نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، لذا نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية السابعة:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال العمل.

جدول 4 . 29 : تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة تبعا لمتغير الدورات التدريبية في مجال العمل

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	2.332	4	583.	1.642	.167
	داخل المجموعات	53.238	150	.355		
	المجموع	55.569	154			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	258.	4	065.	297.	.880
	داخل المجموعات	32.662	150	.218		
	المجموع	32.921	154			
صنع القرارات	بين المجموعات	714.	4	178.	708.	.588
	داخل المجموعات	37.794	150	.252		
	المجموع	38.508	154			
فرق العمل	بين المجموعات	136.	4	034.	203	.936
	داخل المجموعات	25.202	150	.168		
	المجموع	25.338	154			
المشاركة والدافعية	بين المجموعات	1.396	4	349.	1.717	.149
	داخل المجموعات	30.484	150	.203		
	المجموع	31.879	154			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	2.915	4	.729	2.296	.062
	داخل المجموعات	47.605	150	.317		
	المجموع	50.519	154			
التحسين الشامل والمستمر	بين المجموعات	389.	4	097.	387.	.818
	داخل المجموعات	37.728	150	.252		
	المجموع	38.118	154			
أهداف الوزارة والعاملين	بين المجموعات	326.	4	081.	330.	.857
	داخل المجموعات	36.980	150	.247		
	المجموع	37.305	154			
التركيز على الجمهور	بين المجموعات	195.	4	049.	216.	.929
	داخل المجموعات	33.982	150	.227		
	المجموع	34.178	154			
درجة الرضا عن الجودة	بين المجموعات	419.	4	105.	725.	.576
	داخل المجموعات	21.670	150	.144		
	المجموع	22.089	145			

يظهر الجدول (29.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارة تعزى لمتغير الدورات التدريبية في مجال العمل، حيث ظهرت قيمة

الدلالة المحسوبة (0.576) وهي اكبر من الدلالة الإحصائية 0.05 مما يشير إلى أن أولئك الذين حصلوا على دورات تدريبية في مجال العمل لديهم اتجاهات متشابهة نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، لذا نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الثامنة:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير موقع العمل.

جدول 30.4 : اختبار t لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو الجودة الشاملة تبعاً لمتغير موقع العمل

الأبعاد	موقع العمل	N	الوسط الحسابي	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	المقر الرئيس	83	2.8526	1.173	153	.243
	المديريات في المحافظات	72	2.7393			
الهيكل التنظيمي	المقر الرئيس	83	3.0988	1.532	153	.127
	المديريات في المحافظات	72	2.9852			
صنع القرارات	المقر الرئيس	83	2.8313	510.	153	.611
	المديريات في المحافظات	72	2.7901			
فرق العمل	المقر الرئيس	83	3.1698	878.	153	.381
	المديريات في المحافظات	72	3.1124			
المشاركة والدافعية	المقر الرئيس	83	3.0273	738.	153	.462
	المديريات في المحافظات	72	2.9731			
التدريب والتطوير	المقر الرئيس	83	2.9890	1.811	153	.072
	المديريات في المحافظات	72	2.8232			
التحسين الشامل والمستمر	المقر الرئيس	83	2.8458	259.	153	.796
	المديريات في المحافظات	72	2.8250			
أهداف الوزارة والعاملين	المقر الرئيس	83	3.2169	-.137	153	.891
	المديريات في المحافظات	72	3.2278			
التركيز على الجمهور	المقر الرئيس	83	3.4018	1.318	153	.190
	المديريات في المحافظات	72	3.3021			
درجة رضا الموظفين	المقر الرئيس	83	3.0778	1.284	153	.201
	المديريات في المحافظات	72	2.9996			

يظهر الجدول (30.4) انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير موقع العمل، في المقر الرئيس أو المديريات، حيث كانت قيمة الدلالة (0.201) اكبر من 0.05، مما يؤكد أن جميع العاملين في مواقع العمل لا يختلفون في تصوراتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، وعليه نقبل الفرضية الصفرية أعلاه.

هذه النتيجة تؤكد أن النظم الإدارية وقواعد العمل في المديریات ومقر الوزارة الرئيس هي موحده، الأمر الذي وحد اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة فيها.

#### الفرضية التاسعة:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير المديرية التي يتبع لها.

جدول 31.4 : تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو الجودة الشاملة تبعا لمتغير المديرية التي يتبع لها الموظف

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	8.723	10	872.	2.568	.010
	داخل المجموعات	23.776	70	.340		
	المجموع	32.498	80			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	5.148	10	515.	3.008	.003
	داخل المجموعات	11.978	70	.171		
	المجموع	17.126	80			
صنع القرارات	بين المجموعات	3.068	10	307.	1.055	.408
	داخل المجموعات	20.355	70	.291		
	المجموع	23.422	80			
فرق العمل	بين المجموعات	2.101	10	210.	1.420	.190
	داخل المجموعات	10.359	70	.148		
	المجموع	12.461	80			
المشاركة والدافعية	بين المجموعات	3.836	10	384.	2.158	.031
	داخل المجموعات	12.443	70	.178		
	المجموع	16.280	80			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	4.738	10	474.	1.554	.139
	داخل المجموعات	21.342	70	.305		
	المجموع	26.080	80			
التحسين الشامل والمستمر	بين المجموعات	6.481	10	648.	2.760	.006
	داخل المجموعات	16.438	70	.235		
	المجموع	22.919	80			
أهداف الوزارة والعاملين	بين المجموعات	4.653	10	465.	2.071	.038
	داخل المجموعات	15.726	70	.225		
	المجموع	20.379	80			
التركيز على الجمهور	بين المجموعات	3.191	10	319.	1.344	.225
	داخل المجموعات	16.624	70	.237		
	المجموع	19.815	80			
درجة الرضا عن الجودة	بين المجموعات	3.297	10	330.	2.552	.011
	داخل المجموعات	9.044	70	.129		
	المجموع	12.341	80			

يظهر الجدول (31.4) أن الدلالة المحسوبة من العينة (0.011) أصغر من الدلالة الإحصائية 0.05، وهذا يبين وجود فروقات في اتجاهات العاملين في المديريات نحو إدارة الجودة الشاملة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الايجابية (فرضية الإثبات)، ولرصد هذه الفروقات نلجأ إلى اختبار LSD كما هو أدناه.

جدول 32.4 : اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المديرية التي يتبع لها الموظف

									J	I
أريحا	طوباس	سلفيت	جنين	طولكرم	قلقيلية	نابلس	رام الله	القدس	بيت لحم	الخليل
.0645	.2619	-.3039	.2107	-.0042	-.1907	.0506	-.2363	.5499*	.0095	
.752	.166	.267	.234	.978	.312	.728	.117	.003	.951	
أريحا	طوباس	سلفيت	جنين	طولكرم	قلقيلية	نابلس	رام الله	القدس	الخليل	بيت لحم
.0551	.2524	-.3134	.2013	-.0136	-.2002	.0411	-.2458	.5404*	-.0095	
.800	.212	.269	.292	.936	.321	.800	.141	.006	.951	
أريحا	طوباس	سلفيت	جنين	طولكرم	قلقيلية	نابلس	رام الله	بيت لحم	الخليل	القدس
-.4854*	-.2880	-.8538*	.3392	-.5541*	-.7406*	-.4993*	-.7863*	-.5404*	-.5499*	
.040	.190	.005	.107	.005	.001	.008	.000	.006	.003	
أريحا	طوباس	سلفيت	جنين	طولكرم	قلقيلية	نابلس	القدس	بيت لحم	الخليل	رام الله
.3009	.4982*	-.0675	.4471*	.2322	.0456	.2869	.7863*	.2458	.2363	
.162	.014	.809	.019	.164	.817	.072	.000	.141	.117	
أريحا	طوباس	سلفيت	جنين	طولكرم	قلقيلية	رام الله	القدس	بيت لحم	الخليل	نابلس
.0140	.2113	-.3545	.1602	-.0548	-.2413	-.2869	.4993*	-.0411	-.0506	
.947	.279	.204	.383	.736	.217	.072	.008	.800	.728	
أريحا	طوباس	سلفيت	جنين	طولكرم	نابلس	رام الله	القدس	بيت لحم	الخليل	قلقيلية
.2553	.4526	-.1132	.4015	.1865	.2413	-.0456	.7406*	.2002	.1907	
.293	.050	.708	.069	.355	.217	.817	.001	.321	.312	
أريحا	طوباس	سلفيت	جنين	قلقيلية	نابلس	رام الله	القدس	بيت لحم	الخليل	طولكرم
.0687	.2661	-.2997	.2149	-.1865	.0548	-.2322	.5541*	.0136	.0042	
.751	.189	.290	.260	.355	.736	.164	.005	.936	.978	
أريحا	طوباس	سلفيت	طولكرم	قلقيلية	نابلس	رام الله	القدس	بيت لحم	الخليل	جنين
-.1462	.0512	-.5146	-.2149	-.4015	-.1602	-.4471*	.3392	-.2013	-.2107	
.531	.815	.084	.260	.069	.383	.019	.107	.292	.234	
أريحا	طوباس	جنين	طولكرم	قلقيلية	نابلس	رام الله	القدس	بيت لحم	الخليل	سلفيت
.3684	.5658	.5146	.2997	.1132	.3545	.0675	.8538*	.3134	.3039	
.241	.064	.084	.290	.708	.204	.809	.005	.269	.267	
أريحا	سلفيت	جنين	طولكرم	قلقيلية	نابلس	رام الله	القدس	بيت لحم	الخليل	طوباس
-.1974	-.5658	-.0512	-.2661	-.4526	-.2113	-.4982*	.2880	-.2524	-.2619	
.416	.064	.815	.189	.050	.279	.014	.190	.212	.166	
طوباس	سلفيت	جنين	طولكرم	قلقيلية	نابلس	رام الله	القدس	بيت لحم	الخليل	أريحا
.1974	-.3684	.1462	-.0687	-.2553	-.0140	-.3009	.4854*	-.0551	-.0645	
.416	.241	.531	.751	.293	.947	.162	.040	.800	.752	

تشير النتائج في الجدول أعلاه رقم (32.4) أن مديرية رام الله لديها توجهات أكثر ايجابية نحو إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالقدس وطوباس وجنين. وبيت لحم أكثر من القدس. ونابلس أكثر من القدس. وقلقيلية أكثر من القدس. وأريحا أكثر من القدس. وطولكرم أكثر من القدس، وسلفيت أكثر من القدس. وعليه يمكن القول أن أكثر المديرية لديها اتجاهات ايجابية نحو إدارة الجودة الشاملة هي مديرية رام الله. وأما المديرية التي لديها توجهات أكثر سلبية هي مديرية القدس يليها مديرية طوباس ثم مديرية جنين. هذه الاختلافات في الاتجاهات يمكن عزوها إلى النمط الإداري والممارسات الإدارية التي تمارس في المديرية.

#### الفرضية العاشرة:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف.

جدول 33.4- أ : تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو الجودة الشاملة تبعا لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	4.995	7	714.	2.074	.050
	داخل المجموعات	50.574	147	.344		
	المجموع	55.569	154			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.842	7	406.	1.984	.061
	داخل المجموعات	30.079	147	.205		
	المجموع	32.912	154			
صنع القرارات	بين المجموعات	5.575	7	796.	3.555	.001
	داخل المجموعات	32.933	147	.224		
	المجموع	38.508	154			
فرق العمل	بين المجموعات	1.060	7	151.	917.	.495
	داخل المجموعات	24.278	147	.165		
	المجموع	25.338	15			
المشاركة والدافعية	بين المجموعات	3.432	7	490.	2.534	.017
	داخل المجموعات	28.447	147	.194		
	المجموع	31.879	154			
التدريب والتطوير	بين المجموعات	6.341	7	906.	3.014	.005
	داخل المجموعات	44.179	147	.301		
	المجموع	50.519	154			

جدول 33.4-ب: تحليل التباين الاحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التحسين الشامل والمستمر	بين المجموعات	2.225	7	318.	1.302	.253
	داخل المجموعات	35.893	147	.244		
	المجموع	38.118	154			
أهداف الوزارة والعاملين	بين المجموعات	1.825	7	261.	1.080	.379
	داخل المجموعات	35.480	147	.241		
	المجموع	37.305	154			
التركيز على الجمهور	بين المجموعات	1.584	7	226.	1.020	.419
	داخل المجموعات	32.594	147	.222		
	المجموع	34.178	154			
درجة الرضا عن الجودة	بين المجموعات	1.798	7	257.	1.861	.080
	داخل المجموعات	20.291	147	.138		
	المجموع	22.089	154			

النتائج في الجدول (33.4) لا تظهر أي فروق في اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف، وهذا يظهر من قيمة الدلالة المحسوبة (0.080) والتي هي أكبر من الدلالة الإحصائية 0.05، مما يؤكد أن العاملين في الوزارة لديهم اتجاهات موحده نحو تطبيق الجودة الشاملة في الوزارة بصرف النظر عن المديرية التي يتبعون لها. وعلى الرغم من ذلك إلا أن الجدول يظهر فروقات في الاتجاهات بين الإدارات نحو الأبعاد: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، صنع القرارات، المشاركة والدافعية، التدريب والتطوير حيث ظهرت قيمة الدلالة المحسوبة لهذه الأبعاد أقل من 0.05، ولرصد هذه الفروقات نقوم باختبار LSD كما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول 34.4 أ: اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير الإدارة العامة

البعد الأول: دعم الإدارة العليا (I-J)

دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة: يظهر الجدول وجود فروقات في الاتجاهات نحو دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة لصالح دائرة السياسات والإحصاء مقابل دائرة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك. ولصالح دائرة الموارد البشرية مقابل دائرة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك،

ولصالح دائرة الحاسوب مقابل دائرة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك، ولصالح دائرة الحاسوب مقابل دائرة الملكية الفكرية، هذه النتيجة تؤكد أن الإدارة العامة للتجارة والصناعة وخدمات المستهلك لديها توجهات أكثر سلبية تجاه دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة في الوزارة مقارنة مع الإدارات الأخرى.

						الإدارة J	الإدارة العامة I
علاقات دولية	المكاتب والفروع	الحاسوب	الموارد البشرية	الملكية الفكرية	الشركات	التجارة والصناعة وخدمات المستهلك	السياسات والإحصاء
.3519	.1923	-.1332	.0090	.3615	.3038	.3962*	
.154	.302	.546	.967	.068	.113	.012	مستوى الدلالة
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تحليل وإحصاء	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك
-.0442	-.2038	-.5294*	-.3872*	-.0346	-.0923	-.3962*	
.843	.191	.008	.042	.837	.568	.012	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	تحليل وإحصاء	شركات
.0481	-.1115	-.4371	-.2949	.0577	.0923	-.3038	
.847	.559	.053	.179	.775	.568	.113	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	تحليل وإحصاء	ملكية فكرية
-.0096	-.1692	-.4948*	-.3526	-.0577	.0346	-.3615	
.970	.391	.033	.118	.775	.837	.068	
علاقات دولية	مكاتب وفرع	حاسوب	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	السياسات والإحصاء	الموارد البشرية
.3429	.1833	-.1422	.3526	.2949	.3872*	-.0090	
.202	.393	.562	.118	.179	.042	.967	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	السياسات والإحصاء	الحاسوب
.4851	.3255	.1422	.4948*	.4371	.5294*	.1332	
.077	.141	.562	.033	.053	.008	.546	
علاقات دولية	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة	تحليل وإحصاء	مكاتب وفروع
.1596	-.3255	-.1833	.1692	.1115	.2038	-.1923	
.516	.141	.393	.391	.559	.191	.302	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تحليل وإحصاء	علاقات دولية
-.1596	-.4851	-.3429	.0096	-.0481	.0442	-.3519	
.516	.077	.202	.970	.847	.843	.154	

البعد الثاني: صنع القرارات

صنع القرارات: يظهر الجدول وجود فروقات في الاتجاهات نحو صنع القرارات لصالح دائرة السياسات والإحصاء مقابل دائرة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك ودائرة الشركات وإدارة المكاتب والفروع ودائرة العلاقات الدولية، ولصالح دائرة الملكية الفكرية مقابل دائرة العلاقات الدولية، ولصالح دائرة الحاسوب مقابل دائرة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك ودائرة المكاتب والفروع ودائرة العلاقات الدولية ودائرة الحاسوب، ولدائرة الملكية الفكرية مقابل دائرة العلاقات الدولية. هذه النتيجة تؤكد أن دائرة السياسات والإحصاء ودائرة الحاسوب لديها اتجاهات أكثر ايجابية نحو صنع القرارات في الوزارة.

جدول 34.4.ب : اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير الإدارة العامة

		الإدارة العامة I		الإدارة J			
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	السياسات والإحصاء
.7250*	.3444*	-.0919	.2574	2319	.4272*	.3689*	
.000	.023	.606	.139	.146	.006	.004	مستوى الدلالة
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	سياسات وإحصاء	تجارة وصناعة
.3561	-.0244	-.4608*	-.1115	-.1369	.0583	-.3689*	
.050	.846	.004	.465	.315	.655	.004	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	تجارة وصناعه	سياسات وإحصاء	شركات
.2978	-.0827	-.5191*	-.1698	-.1952	-.0583	-.4272*	
.141	.591	.005	.337	.232	.655	.006	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	سياسات وإحصاء	ملكية فكرية
.4931*	.1125	-.3239	.0255	.1952	.1369	-.2319	
.017	.480	.083	.888	.232	.315	.146	
علاقات دولية	مكاتب وفرع	حاسوب	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	سياسات وإحصاء	موارد بشرية
.4676*	.0870	-.3493	-.0255	.1698	.1115	-.2574	
.032	.615	.079	.888	.337	.465	.139	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	سياسات وإحصاء	حاسوب
.8169*	.4364*	.3493	.3239	.5191*	.4608*	.0919	
.000	.015	.079	.083	.005	.004	.606	
علاقات دولية	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعه	سياسات وإحصاء	مكاتب وفروع
.3806	-.4364*	-.0870	-.1125	.0827	.0244	-.3444*	
.057	.015	.615	.480	.591	.846	.023	
مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعه	سياسات وإحصاء	علاقات دولية
-.3806	-.8169*	-.4676*	-.4931*	-.2978	-.3561	-.7250*	
.057	.000	.032	.017	.141	.050	.000	

البعد الثالث: المشاركة والدافعية

المشاركة والدافعية: يظهر الجدول وجود فروقات في الاتجاهات نحو بعد المشاركة والدافعية لصالح دائرة السياسات والإحصاء مقابل دائرة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك ودائرة الشركات. ولصالح دائرة الحاسوب مقابل دائرة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك، والشركات، ولصالح إدارة المكاتب والفروع مقابل إدارة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك، ولصالح إدارة الموارد البشرية مقابل إدارة الشركات، ولصالح إدارة المكاتب والفروع مقابل إدارة الشركات، ولصالح إدارة العلاقات الدولية مقابل إدارة الشركات. هذه النتيجة تؤكد أن إدارة الشركات يليها إدارة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك، لديها اتجاهات أكثر سلبية نحو بعد المشاركة والدافعية مقارنة بالإدارات الأخرى.

جدول 34.4 ج : اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير الإدارة العامة

						الإدارة J	الإدارة العامة I
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	السياسات والإحصاء
.3850	.2967*	-.1021	1600	.3058*	.3619*	.3233*	
.038	.035	.537	.321	.040	.12	.006	مستوى الدلالة
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	سياسات وإحصاء	تجارة وصناعه
.0617	-.0267	-.4255*	-.1633	-.0175	.0385	-.3233*	
.713	.819	.004	.250	.890	.751	.006	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	تجارة وصناعه	سياسات وإحصاء	شركات
.0231	-.0652	-.4640*	-.2019	-.0560	-.0385	-.3619*	
.902	.649	.007	.220	.711	.751	.012	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	شركات	تجارة وصناعه	سياسات وإحصاء	ملكية فكرية
.0792	-.0092	-.4080*	-.1458	.0560	.0175	-.3058*	
.678	.951	.019	.387	.711	.890	.040	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعه	سياسات وإحصاء	موارد بشرية
.2250	.1367	-.2621	.1458	.2019	.1633	-.1600	
.264	.396	.156	.387	.220	.250	.321	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	سياسات وإحصاء	الحاسوب
.4871	.3988*	.2621	.4080	.4640*	.4255*	.1021	
.018	.017	.156	.019	.007	.004	.537	
علاقات دولية	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعه	سياسات وإحصاء	مكاتب وفروع
.0883	-.3988*	-.1367	.0092	.0652	.0267	-.2967*	
.632	.017	.396	.951	.649	.819	.035	
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	سياسات وإحصاء	علاقات دولية
-.0883	-.4871*	-.2250	-.0792	-.0231	-.0617	-.3850*	
.632	.018	.264	.678	.902	.713	.038	

البعد الرابع: التدريب والتطوير

التدريب والتطوير: يظهر الجدول وجود فروقات في الاتجاهات نحو بعد التدريب والتطوير لصالح دائرة السياسات والإحصاء مقابل دائرة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك والشركات والملكية الفكرية والمكاتب والفروع والعلاقات الدولية. ولصالح دائرة الحاسوب مقابل دائرة التجارة والصناعة وخدمات المستهلك، ودائرة الشركات والملكية الفكرية والمكاتب والفروع والعلاقات الدولية. هذه النتيجة تؤكد أن دائرة السياسات والإحصاء ودائرة الحاسوب لديها اتجاهات أكثر ايجابية نحو بعد التدريب والتطوير مقارنة بالإدارات الأخرى.

جدول 34.4 د: اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير الإدارة العامة

						الإدارة J	الإدارة العامة I
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	السياسات والإحصاء
-0.0068	-0.0045	-0.0471	.1030	.2261	.5677*	.3509*	
.976	.979	.819	.608	.221	.002	.017	مستوى الدلالة
علاقات وفروع	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	سياسات وإحصاء	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك
-0.3577	-0.3555*	-0.3980*	-0.2479	-0.1248	.2168	-0.3509*	
.089	.015	.031	.162	.429	.152	.017	شركات
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	تجارة وصناعه	تحليل وإحصاء	شركات
-0.5745*	-0.5722*	-0.6148*	-0.4646*	-0.3415	-0.2168	-0.5677*	
.015	.002	.004	.024	.072	.152	.002	ملكية فكرية
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	موارد بشرية	شركات	تجارة وصناعه	سياسات وإحصاء	ملكية فكرية
.328	-0.2307	-0.2732	-0.1231	.3415	.1248	-0.2261	
-0.2330	.212	.205	.557	.072	.429	.221	الموارد البشرية
علاقات دولية	مكاتب وفروع	حاسوب	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	سياسات وإحصاء	الموارد البشرية
-0.1098	-0.1076	-0.1501	.1231	.4646*	2479	-0.1030	
.661	.592	.513	.557	.024	.162	.608	حاسوب
علاقات دولية	مكاتب وفروع	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	سياسات وإحصاء	حاسوب
.0403	.0426	.1501	.2732	.6148*	.3980*	.0471	
.875	.836	.513	.205	.004	.013	.819	مكاتب وفروع
علاقات دولية	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	سياسات وإحصاء	مكاتب وفروع
-0.0023	-0.0426	.1076	.2307	.5722*	.3555*	.0045	
.992	.836	.592	.212	.002	.015	.979	علاقات دولية
مكاتب وفرع	حاسوب	موارد بشرية	ملكية فكرية	شركات	تجارة وصناعة وخدمات مستهلك	سياسات وإحصاء	علاقات دولية
.0023	-0.0403	.1098	.2330	.5745*	.3577	.0068	
.992	.875	.661	.328	.015	.089	.992	

الفرضية الحادية عشرة:

لا يوجد فروقات في اتجاهات العاملين نحو بعد التركيز على الجمهور، واتجاهات المستفيدين نحو خدمات الوزارة.

جدول 35.4 : نتائج اختبار t لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تركيز الوزارة على الجمهور، ودرجة رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة من الوزارة

الأبعاد		N	الوسط الحسابي	T	F	مستوى الدلالة
درجة رضا الموظفين والمستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة للجمهور	موظف	155	3.0415	-1.785	193	076.
	مستفيد	40	3.1670			

يظهر من الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة المحسوبة (0.076) وهي أكبر من الدلالة الإحصائية ألفا = 0.05 مما يشير إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو بعد التركيز على الجمهور واتجاهات الجمهور المستفيد نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة، أي أن اتجاهات الفئتين موحدة ومقبولة نوعاً ما نحو مستوى التركيز على الجمهور، وهذا يظهر من قيم المتوسط الحسابي للفئتين وهي (3.0415) و (3.1670) على التوالي.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

يشتمل هذا الفصل على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك مقترحات التوصيات التي يمكن تقديمها في ضوء هذه النتائج.

اعتماداً على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة من العاملين في وزارة الاقتصاد والجمهور المستفيد، تم التوصل إلى النتائج الآتية:

#### 1.1.5. النتائج المتعلقة بالاتجاهات الإيجابية للعاملين:

- وجود اتجاهات متوسطة الايجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة من قبل العاملين. وهذه النتيجة تطابقت مع نتائج دراسة، ودراسة (القحطاني) 1996 ودراسة (الدوري والشلة) 2002، ودراسة (التميمي) 2002، ودراسة (الطراونة) 2003.
- وجود هيكل تنظيمي عصري ومرن في وزارة الاقتصاد الوطني، تم بناءً عليه تسكين الموظفين في الهيكل التنظيمي كل حسب تخصصه وخبرته، ويتوفر لدى الوزارة وصف وظيفي يظهر تحديداً واضحاً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة.
- وضوح وسهولة خطوط الاتصال والتواصل في الوزارة، مما يؤدي إلى التزام العاملين بالأوامر والتعليمات التزاماً تاماً.
- تأكيد العاملين على عقد اجتماعات غير رسمية خارج إطار الدوام الرسمي لمناقشة قضايا ومشاكل ذات علاقة بأعمالهم، وهذا يؤكد العمل بحلقات الجودة.

- أبدى العاملون الافتخار والاعتزاز بانتمائهم لوزارة الاقتصاد الوطني، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على مستوى الدافعية لديهم للعمل، كما أظهرت النتائج احترام المسؤولين لمرووسيتهم، وحرصهم المحافظة على معنويات عالية لديهم. وهذه النتيجة اشتركت مع دراسة (خاشقجي) 2003 ، حول توفير مناخ تنظيمي يتيح التقدير والاحترام والثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أكد العاملون وجود علاقات غير رسمية متطورة بين العاملين في الوزارة مما يعزز العلاقات التنظيمية الايجابية بينهم.
- قوانين الوزارة وأنظمتها متاحة للجميع وهناك التزام تام ومطلق بها، كما أن هناك وحدة في الأمر والقيادة، أي أن المرؤوس يتلقى الأوامر والتعليمات من قبل رئيس واحد، وهذا يمنع التضارب والتناقض في الأوامر والتعليمات المعطاة.
- تحرص الوزارة على تقديم خدمات ملائمة للجمهور المستفيد، وهناك رضا متوسط الدرجة من الجمهور عن الخدمات التي تقدمها الوزارة. وتطابقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البديري) 1997، ودراسة (الدوري والشلة) 2002، ودراسة (التميمي) 2002.
- أكد العاملون على وضوح الأهداف العامة للوزارة والخاصة بأقسامهم ودوائهم وانسجامها مع بعضها بعضاً، كما أن الأهداف العامة للوزارة تعكس الاحتياجات الفعلية لجمهور المستفيدين، وتعد الأهداف العامة المرشد الرئيس للموظفين في أعمالهم.
- تشجع الوزارة العمل الجماعي، فمهام الوزارة وأنشطتها تستدعي العمل بروح الفريق الواحد. وهذه النتيجة تطابقت مع نتيجة دراسة (الدوري والشلة) 2002، من خلال التعاون التام بين الموظفين في كافة المستويات الإدارية مما يساعد على تكامل العمل الإداري بصورة أكثر اتقاناً.
- يعمل المسؤولون على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وخاصة أولئك الذين يتمتعون بمستويات من النضوج، مما يعزز الدافعية لديهم للعمل بكفاءة وفاعلية.

### 2.1.5. النتائج السلبية المتعلقة باتجاهات العاملين:

- ضعف اهتمام الوزارة بتدريب العاملين وتطويرهم وتأهيلهم في مجال إدارة الجودة بسبب ضعف الإمكانيات المتاحة، وعدم تدريبهم على الأساليب الحديثة في العمل الجماعي، وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد، خاصة وأن البرامج التدريبية لا تظال كافة الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة. كما أن الوزارة لا تقوم بجهود كافية لتحسين أعمالها وأنشطتها بشكل مستمر وشامل، ناهيك أنه لا يتوفر لدى الوزارة سياسة واضحة

المعالم لتطوير كفايات العاملين، وأن الوزارة لا تعتمد منهج الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها. وهذه النتيجة اشتركت بنفس الأسلوب والنمط مع دراسة كل من (البستجي) 2001، من خلال دعوتها إلى عقد الدورات التدريبية والندوات للتعريف بالجودة الشاملة، وكذلك دراسة (الدوري والشلة) 2002، ودراسة (خاشقجي) 2003، 1990 (kabolian).

- عدم تبني الإدارة العليا في الوزارة للنظم الإدارية العصرية والحديثة لتحقيق الجودة الشاملة. وهذه النتيجة تطابقت مع نتائج دراسة (Longenker) 1996.
- إسناد الوظائف والتعيينات في الوزارة بناءً على اعتبارات غير موضوعية، وبقرارات رئاسية واعتبارات شخصية وحزبية لا علاقة لها بالمهنية والتخصص، كما أن متخذي القرارات في الوزارة لا يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها، وغير حازمين في قراراتهم.
- غياب العلاقات التنسيقية بين الوحدات الإدارية في الوزارة، الأمر الذي يؤثر على كفاءة العمل وفعاليتها، وكذلك غياب تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الأدنى.
- ضياع العلاقة التوازنية بين مبدئي السلطة والمسؤولية، الأمر الذي يؤدي إلى إساءة استخدام السلطة والصلاحيات، وعدم مكافأة أعضاء الفريق كل حسب مساهمته في الإنجاز، مما أفضى إلى أسس غير موضوعية في الثواب والعقاب.
- تواضع النظام المعلوماتي المحوسب في الوزارة والذي ما زال في بداياته وبحاجة إلى تطوير.
- عدم المشاركة الكافية للعاملين في وضع الأهداف والخطط والسياسات واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، وعدم معالجة المشكلات في نفس المستوى الإداري وإنما إحالتها إلى مستويات إدارية أعلى، مما يؤكد عدم العمل بمبدأ الإدارة بالاستثناء.
- عدم وجود عدالة ومساواة بين العاملين، حيث الترقيات العشوائية غير المبنية على أسس علمية وموضوعية، وغياب الأسس السليمة لتقييم الأداء لمعرفة مدى قرب الموظفين أو بعدهم عن تحقيق الأهداف المرسومة.
- قلة المتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون تعليمات الوزارة وأنظمتها.
- عدم قيام الوزارة بجهود كافية لعمل حملات توعية للجمهور المستفيد حول كيفية الاستفادة من خدماتها.

### 3.1.5. النتائج الايجابية لاستبانة جمهور المستفيدين:

- هناك درجة رضا متوسطة من الجمهور المستفيد نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة والإجراءات التي تقوم بها في إنجاز المعاملات. وهذه النتيجة تطابقت مع دراسة (الدوري والشلة) 2002، ودراسة (البدرى) 1997، ودراسة (التميمي) 2002.
- كما أظهر الجمهور المستفيد رضا تام عن أسلوب تعامل موظفي الوزارة معهم من خلال ما يقدمونه من معلومات متكاملة من حيث الكم والنوع، وكذلك معقولية الرسوم التي تتقاضاها الوزارة لقاء خدماتها واعتدالها.
- أكد الجمهور المستفيد رضاه عن دور الوزارة في تحديث وتطوير الأنظمة والقوانين ذات العلاقة بالاقتصاد الوطني، وأبدى المستفيدين رضا معقول عن دور الوزارة في توطيد العلاقات مع القطاع الخاص من خلال الإتحادات الصناعية وغيرها.
- أظهر الجمهور المستفيد رضاه عن دور الوزارة في رعاية الفعاليات الاقتصادية ودورها كذلك في الإشراف على تطبيق المواصفات والمقاييس، وأكد الجمهور حرص الوزارة على إنهاء معاملات المراجعين في المكاتب الفرعية دون الحاجة للمتابعة مع المركز الرئيس للوزارة.

### 4.1.5. النتائج السلبية لاستبانة جمهور المستفيدين:

- استياء المستفيدين من عدم إشراك القطاع الخاص في التحضير للاتفاقيات الاقتصادية، وكذلك عدم إشراكه في وضع القوانين والتشريعات ذات العلاقة، وعدم تقديم الوزارة الاستشارات الاقتصادية والإدارية والفنية لمؤسسات القطاع الخاص، وأبدا الجمهور المستفيد عدم رضاه عن الاتفاقيات الاقتصادية التي أبرمتها الوزارة مع العالم الخارجي، وكذلك عن دورها في تمثيل القطاع الخاص في المحافل الدولية.
- ضعف في عمليات الرقابة والتفتيش داخل السوق، وكذلك عدم المتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون تعليمات الوزارة وأنظمتها وقوانينها.

### 5.1.5. نتائج الفرضيات:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين الذكور والإناث نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر، مما يعني أن جميع العاملين باختلاف فئاتهم العمرية متشابهون في اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، حيث أن نظرتهم متقاربة بصرف النظر عن المؤهل العلمي والدرجة العلمية.
- عدم وجود فروق في تصورات الإدارتين العليا والوسطى نحو تطبيق الجودة في الوزارة وذلك لان الإدارتين مسئولتان عن تكريس ثقافة الجودة في الوزارة ومراقبة تطبيقها.
- تشابه اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال الجودة، أي أن الذين حصلوا على دورات والذين لم يحصلوا اتجاهاتهم متشابهة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير موقع العمل في المقر الرئيس أو المديرية، وهذا يؤكد أن النظم الإدارية وقواعد العمل في المديرية ومقر الوزارة الرئيس موحدة.
- أكثر المديرية لديها توجهات ايجابية نحو إدارة الجودة الشاملة هي مديرية رام الله، أما المديرية التي لديها توجهات أكثر سلبية هي مديرية القدس يليها مديرية طوباس ثم مديرية جنين، وهذه النتيجة بسبب قرب مديرية رام الله من المركز الرئيس للوزارة التي تعتبر صاحبة القرار ومركز تجمع المعلومات.
- أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات في اتجاهات العاملين في الوزارة تبعاً لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف مما يؤكد أن جميع العاملين في الإدارات المختلفة للوزارة لديهم توجهات متشابهة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو بعد التركيز على الجمهور واتجاهات الجمهور المستفيد نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة له، أي أن اتجاهات الفئتين موحدة وإيجابية نحو مستوى التركيز على الجمهور المستفيد.

#### 6.1.5. التوصيات المقترحة:

لغرض تحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، تقترح الباحثة التوصيات الآتية:

- على صعيد دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة: ضرورة قيام الوزارة بمواكبة كافة التغيرات والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة، وأن توفر كافة المستلزمات المادية والبشرية لتعزيز الجودة في أنشطتها، وأن تثمن الوزارة الخبرات والإنجازات المتميزة بما يضمن

تحقيق الجودة في العمل، كما أن هناك ضرورة أن تتقبل الإدارة العليا في الوزارة أية اقتراحات قد تساهم في تحقيق الجودة الشاملة، وأن تعمل على توعية العاملين بمنافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتزويدهم بكافة التعليمات اللازمة لتطبيقها، وأن تتبنى الوزارة كافة النظم الإدارية والفنية لتحقيق الجودة الشاملة في أعمالها.

- على صعيد الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: هناك ضرورة لتحقيق التنسيق الكامل بين الوحدات الإدارية في كافة المستويات الإدارية في الوزارة، وأن تسند الوظائف والمهام بناءً على اعتبارات متطلبات العمل والتخصص، وأن يتم الأخذ بمبدأ توازن السلطة الممنوحة للموظف مع المسؤولية عن نتائج أعماله، فالموظف الذي يتوفر لديه صلاحيات بقدر أكبر من حجم المسؤولية فإنه يسيء استخدام السلطة الممنوحة له، وإذا حصل العكس فإنه قد لا يكون قادراً على إتمام المهام الموكلة إليه. ولضمان تحقيق الجودة في العمل، هناك ضرورة بأن يقوم المسئولون في الوزارة بتفويض جزءاً من صلاحياتهم إلى المستويات الإدارية الأدنى وذلك لتعزيز مبدأ المشاركة الإدارية والمساعدة في رفع معنويات العاملين وتحقيق الاستقلالية في الأعمال.

- صنع القرارات: يجب العمل على إشراك العاملين بفعالية أكثر في صنع القرارات ذات العلاقة بالوزارة والأقسام التي يعملون بها، كما أن هناك حاجة ملحة أن تؤخذ القرارات بعد دراسة تامة لنوعية المشكلات وبالاستناد إلى نظام معلومات محوسب متكامل ومتطور.

- فرق العمل والعمل الجماعي: ضرورة أن تعمل كافة الوحدات الإدارية في الوزارة بروح الفريق الواحد وأن يتحمل فريق العمل المسؤولية عن نتائج أعماله وليس عضواً بحد ذاته. وأن تعمل الوزارة على تدريب العاملين على الأنماط والأساليب الحديثة في العمل الجماعي.

- المشاركة والدافعية: ضرورة مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بأعمالهم، فالمشاركة تحقق الدافعية للعمل، وتساهم في تطوير امكانيات وقدرات العاملين، وعلى الوزارة أن تعمل بكل السبل لتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين وأن تتبنى نظام موحد لتقييم أدائهم وفق معايير منطقية وعلمية.

- التدريب والتطوير: أن يتوفر لدى الوزارة سياسة واضحة المعالم لتدريب وتطوير العاملين في كافة المستويات الإدارية، ووفق الاحتياجات الفعلية، وأن تخضع برامج التدريب للتقييم المستمر.
- التحسين الشامل والمستمر: ضرورة أن تعتمد الوزارة التحسين الشامل والمستمر كمنهج عمل لضمان تحقيق الجودة الشاملة، ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف والأعمال بشكل دوري للتعرف على فرص التحسين، وكذلك من خلال تحديث معايير التوظيف بما ينسجم مع متطلبات العمل، وأن تشجع الوزارة استخدام وسائل العمل الإلكتروني لتحسين الأداء، وأن تعتمد الوزارة منهج الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
- أهداف الوزارة والعاملين: العمل على تبني سياسات واقعية وعملية لتحقيق الأهداف المرسومة وأن تنسجم الأهداف العامة للوزارة مع الأهداف الخاصة للعاملين، وأن يقوم المسؤولون بتقييم أداء العاملين بين الحين والآخر للتحقق من مدى قربهم أو بعدهم عن الأهداف الموضوعية.
- التركيز على الجمهور: ضرورة القيام بعمل برامج لتدريب العاملين على أنماط وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد وتقديم الخدمة له بالنوعية والسرعة المطلوبة، وأن تقوم الوزارة بحملات توعية للجمهور حول كيفية الاستفادة من خدماتها، كما أن هناك حاجة لقيام الوزارة بالمتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون القوانين والأنظمة المعمول بها. وعلى الوزارة القيام بإشراك القطاع الخاص بالتحضير للاتفاقيات الاقتصادية مع العالم الخارجي، وكذلك عند وضع القوانين والتشريعات ذات العلاقة، وأن يكون للوزارة دور أكبر في توعية القطاع الخاص حول كيفية الاستفادة من الاتفاقيات الاقتصادية المبرمة مع الدول الأخرى، كما أنه يجب أن يكون للوزارة دور أكبر في الرقابة والتفتيش داخل السوق.
- على الصعيد الإلكتروني: على الوزارة أن تعمل وبخطى حثيثة نحو تعزيز وتكريس مفهوم وممارسات الحكومة الإلكترونية (Electronic Government) من خلال إنجاز معاملاتها الداخلية والخارجية، وكذلك تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد إلكترونياً. هذا متاح والبنية التحتية لذلك شبه متوفرة.

### 7.1.5. مقترحات لتطبيق الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني:

- بالأمر الصعب إذا ما توفرت متطلبات الجودة الرئيسية، والهدف الأساسي من تطبيق الجودة الشاملة يكمن في جعل الجودة جزءاً أساسياً من الثقافة التنظيمية للوزارة، كما أن تجانس برنامج الجودة مع طبيعة الوزارة وأعمالها أمر في غاية الأهمية، وبذلك يمكن القول أن الجودة تتطلب التزام واضح وقوي من قبل الإدارة العليا، والتزام وولاء من قبل كافة الأفراد العاملين بالوزارة.
- أن تجري الوزارة اتصالاً فعلياً مع جميع العاملين فيها لإيصال رسالة واضحة إليهم حول التزامها ودعمها للجودة، وأن تسعى إلى تطوير خطط ووسائل معينة تضمن بموجبها بقاء فروع الوزارة في مكاتبها الإقليمية المتباعدة قريبة ومتفاعلة مع ما يجري داخل الوزارة الأم، وأن تقوم بجولات تفقدية على أقسامها، وأن تخصص جزءاً من وقتها للاستماع والإطلاع عن قرب على كل ما يدور في تلك الأقسام، كما ينبغي أن تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الموارد التي يحتاجون إليها وحث فرق العمل على الالتزام بمتطلبات المراجعين وتوقعاتهم.
- ضرورة تشكيل فريق تطبيق الجودة من كبار الموظفين في الوزارة، وأن يشكل فريق لتطبيق الجودة في كل فرع من فروع الوزارة، وأن يكون هناك تعاون وتنسيق تام بين فريق الجودة في المقر وبقيّة فرق تطبيق الجودة في الفروع، وأن يتم وضع خطة شاملة لبرنامج الجودة تتضمن جداول زمنية للتطبيق في المقر الرئيس والفروع تشتمل على خطط تفصيلية للإجراءات والسياسات لكل فرع، على أن تتم الاستفادة من تجارب المنظمات والمؤسسات الأخرى في تطبيق الجودة محلياً وعالمياً، ويقع على عاتق كل عضو من أعضاء فريق تطبيق الجودة مسؤولية التخطيط والتطبيق لواحد من مشاريع تحسين الجودة، ويعتبر أعضاء فريق تطبيق الجودة مسؤولين مسؤولية تامة عن تطبيق برنامج الجودة ضمن حدود مسؤولياتهم، وأن يقوم أعضاء فريق تطبيق الجودة بوضع قائمة مختصرة بأهم عوامل النجاح، ويكون جوهرها خدمة جمهور المستفيدين وليس خدمة البيروقراطية، وتعتبر هذه العوامل هي محور الخطة الاستراتيجية للجهود المبذولة لتحسين الجودة، والقيام بالمرجعة الدورية لبرنامج تحسين الجودة، وتحديد مستوى تقدمها.
- لإنجاح برنامج التدريب على الجودة، يجب وضع خطة شاملة لتدريب جميع موظفي الوزارة على الجودة عن طريق اختيار مجموعة من المدربين المتخصصين الأكفاء في

الجودة، ويكون لديهم مهارات قيادية، وتحديد فئات الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب خاص ومن ثم تصميم برامج تدريبية تلبي احتياجاتهم الخاصة، من خلال تضمين البرنامج التدريبي للجودة العناصر التنظيمية الأساسية التي تتطلب مهارات اتصال عالية، ومن ثم اختيار عدد من المجموعات التدريبية بطريقة عشوائية لتقييمها والتعرف على مدى نجاح التدريب المبدئي في تحقيق الأهداف الأساسية.

- في حال حدوث أخطاء، هناك ضرورة أن تسند مسؤولية عملية تطوير الإجراءات التصحيحي إلى عضو من الإدارة العليا في الوزارة، والتأكد من أن العملية المطورة والمعتمدة من قبل فريق تطبيق الجودة مهما كانت يتضمنها برنامج التدريب على الجودة، والتأكد من أن الإجراءات التصحيحي يركز على حل المشكلة بشكل نهائي وليس المتابعة أو التوثيق أو الوصف للإجراء التصحيحي.

- على الإدارة العليا في الوزارة تشكيل مجلس الجودة كخطوة أولى من خطة تطبيق برنامج تحسين الجودة، وأن يتكون المجلس من أعضاء يمثلون كافة المستويات الإدارية والتخصصات في الوزارة، والمعيار الأول لاختيار الأعضاء أن يكون ذو قدرة على الإبداع والتخيل ومخاطبة الجمهور بأسلوب مقنع، على أن يقوم مجلس الجودة بعقد اجتماعات متكررة بهدف تحديد أهدافه وصياغتها على شكل رسالة.

- يوجد عنصران يعتبران من ركائز الاتصال الفعّال وهما ( الوعي والتقدير) حيث يشكلان القوة الدافعة لمحرك تحسين الجودة، من خلال مراجعة آلية التوعية الحالية عن طريق الصحف والنشرات الإعلامية، واللوحات الإعلامية، واجتماع الإدارات والأقسام لتبادل المعلومات داخل الوزارة ومن ثم وضع خطة للاستفادة منها.

- وضع قائمة بالموضوعات التي ينبغي ترويجها إعلامياً داخل الوزارة ومن ضمن القائمة مناقشة "ماذا، ماذا، وكيفية التحسين المستمر للجودة، ووضع خطة إعلامية للتوعية يتم فيها ربط الموضوعات المراد الترويج لها".

- وأخيراً متابعة نتائج برنامج التوعية والتقدير من خلال مجلس الجودة والحصول على مقترحات من الأعضاء إذا ما كان هناك حاجة لإجراء تعديلات على البرنامج.

## المراجع

القرآن الكريم: (سورة النمل، آية 88)

أولاً: المراجع العربية

- السنة النبوية الشريفة: سلسلة الاحاديث الصحيحة- رقم 1113
- بكري، س. (2004): إدارة الجودة الكلية، كلية التجارة- جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية، ص ص 15-33.
- بن سعيد، خ. (1997): إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي السعودي، الرياض، مكتبة العبيكان، ص 86.
- توفيق، ع. (2002): منهج المهارات التخصصية في إدارة الجودة الشاملة، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، ص 19-20.
- جوزيف، ج، إدارة الجودة الشاملة. ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر-الجيزة، (1996).
- جودة، أ. (2004): إدارة الجودة الشاملة مفاهيمها وتطبيقاتها، جامعة العلوم التطبيقية، دار وائل للنشر. ط1، عمان-الأردن، ص 27+34+74+77+238.
- حمود، خ. وأبو تايه، س. (2001): متطلبات التأهيل لشهادة الايزو 9000 Iso، المنظمة الدولية للمواصفات، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 55+72+73.
- حمود، خ. (2000): إدارة الجودة الشاملة، ط1، الجامعة الهاشمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- حمود، خ. (2002): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الجامعة الهاشمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- حمود، خ. (2005): إدارة الجودة الشاملة، ط2، الجامعة الهاشمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الدرادكة، م. والشبلي، ط. وحيصان، خ. وصبري، ع. ويوسف. ت. (2001): إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - ص ص 136-138.
- الدرادكة، م، والشبلي، ط (2002): الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 17.

- الدرادكة، م. (2006): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 181.
- درباس، أ. (1994): إدارة الجودة الكلية، مفهوما وتطبيقاتها التربوية وإمكانيات الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 50.
- الديوجي، أ. (1999): إدارة التـــــــسويق، الدار الجامعية، فرع الموصل، ص 8.
- زين الدين، ف. (1996): تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، ط1، ألقاهه، مصر.
- زين الدين، ف. (1996): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية (دراسة تطبيقية لفرص تطبيق الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية)، جامعة الزقازيق، ص ص 43-45.
- السقاف، ح. (1995): المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الخبر، مكتبة المجتمع.
- الصرن، ر. (2001): كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، ط1، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، دمشق، ص ص 159-161.
- طالب، ع. (2002): العلاقة بين الإنتاجية والجودة وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 38، شباط، ص 198.
- عبد المحسن، ت. (1999): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة، دار النهضة العربية، ألقاهه، ص ص 41 ، 129-130.
- عبد المحسن، ت. (2005): قياس الجودة والقياس المقارن، أساليب حديثة في المعيار والقياس، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، دار الفكر العربي والنهضة العربية، ص 44-48.
- العزاوي، م. (2005): إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 21.
- العديلي، ن. (2001): الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية آيزو 9000-2000، الرياض، آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
- عقيلي، ع. (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان-الأردن، ص 55.
- عساف، ص. (1989): المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، شركة العبيكان للطباعة والنشر.
- عليمت، ن. (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، جامعة اليرموك، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص 26.

- عليوه، س. (2001): تنمية مهارات مديري الإدارات، ألقاهره، أترك للنشر والتوزيع، ص 105-106.
- الفضل، م. والطائي، ي. (2004): إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- الفوال، ص. (1982): مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، القاهرة، مكتبة غريب
- كيلادا، ج : تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة دم.سرور علي إبراهيم سرور، جامعة الملك سعود، الرياض، (2004)، ص 390-391.
- اللوزي، م. (1999): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ص 259.
- اللوزي، م. (2004): إدارة الجودة الشاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية-وقائع المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، جمهورية مصر العربية-شرم الشيخ، 27-29 نوفمبر (تشرين ثان)، ص ص 381-384.
- المنيف، ع. (1998): استراتيجية الإدارة اليابانية، الرياض، مكتبة العبيكان.
- مصطفى، أ. والانصاري، م . (2002): برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة- قطر، ص 1-5.
- مور، و. لمور، هـ: حلقات الجودة: تغيير انطباعات الافراد في العمل، ترجمة زين الدين عبد الرحمن ألعفظي، معهد الإدارة العامة، الرياض، (1991)، ص 27.
- هيجان، ع. (1994): منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34، العدد3، ديسمبر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Besterfield, Dale.H,& Others, (2003), Total Quality Management, Third Edition, Singapore,. P.97.
- Parasuranan,A. Berry,L.and Zeithmel, V. 1999.Refinement and reassessment of the servqual scale Journal of retailing 67: 420-450.
- Donald. L, and Russell. W,(1997), Product management, Mc. Grow Hill companies, singapore,2<sup>nd</sup> ed,P.168.
- Hirtz,p. (2002), Effective Leadership for (T.Q.M), Doctoral Dissertation, University of Missouri-Rolla.
- Oakland. S, John, (1998), Total Quality Management, text with cases, British Library, Cataloguing in Publication Data, Britain.England.

## ثالثاً: الدراسات والأبحاث العربية

- بدري، م. (1997): العلاقة بين محددات الجودة وأداء المنشآت الصناعية (دراسة ميدانية في دولة الإمارات)، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ع 10، ص ص 37-59.
- البستجي، ن. (2001): اتجاهات المديرية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن (دراسة استطلاعية)، الجامعة الأردنية، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- التميمي، إ. (2002): إدارة الجودة الشاملة وأثرها الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في عينة من البنوك التجارية الأردنية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جرار، ذ. (2006): المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية (دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها)، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد السابع، ص ص 14-60.
- خاشقجي، هـ. (2003): نماذج إدارة الجودة الشاملة TQM والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ع 2. الرياض، ص ص 29-64.
- الدوري، ز. والشلة، م. (2002): آفاق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات التأمين الأردنية، جامعة الإسراء، عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة).
- شاهين، ع. (2004): الجودة الشاملة وأنظمتها في نجاح المنظمة والمنتج، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الإنسانية والإدارية)، العدد الأول، ص ص 129-160.
- الطراونة، م. (2003): اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة، جامعة مؤتة، عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- القحطاني، س. (1993): إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، الرياض، العدد (78).
- القحطاني، س. (1996): قياس مستوى جودة الخدمات في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ع 9. الرياض، ص ص 27-53.
- الآغا، و. (2006): الجودة الشاملة وطرق إبداعها بالقطاع الصحي الفلسطيني، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- ناجي، ف. (1998): إدارة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي (حالة دراسية-جامعة عمان الأهلية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- الهياجنة، ج. وسعد، ع. (2003): أثر تطبيق الجودة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة).

#### رابعاً: الدراسات والأبحاث الأجنبية

- Brown, F.& Jacqueline,L (1995), A study in Organization Change: the Attitude of Personnel Toward TQM Implementation in state Department of Education, Dissertation Abstract International, vol.A55,no.7,p.1753
- Davis,D & Thomas F. (2002), Attitude of Middle Managers to quality-based, Organizational change, managing service quality,vol12, Issue 6 pp 405-413.
- Longenker, C.& Scazzero,J.(1996), The Ongoing Challenge of Total Quality Management, The TQM Magazine,vol.8, no.20,pp 55-60
- Kaboalion & Brazaley.M. (1990), TQM in the Federal Sector, Discourse Practices & Movement Paper Presented at the Annual Conference of the Association of Publicly & Management, San Franxis-Co.

#### خامساً: المواقع الإلكترونية

- ,28.11.2006<http://www.thegulfhiz.com/archive/index/nhn/t-146479-htm1>
- <http://www.mne.gov.ps>,16.11.2006
- , 1.4.2006<http://www.kau.edu.sa/tqa/osama02.htm1>
- [http://www.higheredu.gov.ly/quality\\_control/quality\\_control\\_3.htm](http://www.higheredu.gov.ly/quality_control/quality_control_3.htm), 28.11.2006

## فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
123	أهم الأنشطة التي تقوم بها الوزارة من خلال إداراتها المختلفة .....	1.1
129	هيكلية وزارة الاقتصاد الوطني .....	1.5
130	أسماء المحكمين للاستبانتين .....	2.5
131	استبانة العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني .....	3.5
138	استبانة المستفيدين من خدمات الوزارة .....	4.5

ملحق (1.1): أهم الأنشطة التي تقوم بها الوزارة من خلال إداراتها المختلفة

- دائرة الأرشيف المركزي:

ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها: تنظيم أرشيف مركزي يعتمد على الأساليب الحديثة في الأرشيف والتوثيق، ووضع خطط العمل للتطوير المستمر في الأرشيف المركزي، وإدارة الملفات والإشراف على فهرستها وتصنيفها وتصميم النماذج الخاصة بالملفات والعمل، ومتابعة الصادر والوارد من وإلى الوزارة حسب ما تقتضيه المصلحة العامة، ورفع التوصيات والاقتراحات إلى وكيل الوزارة حول سير العمل اليومية، الشهرية أو السنوية، وتزويد الجهات المسؤولة في الوزارة بالملفات أو الوثائق المطلوبة حسب التعليمات وما تقتضيه المصلحة العامة، والتواصل والتنسيق مع جميع الإدارات والدوائر فيما يتعلق بالآليات والإجراءات والنماذج المتعلقة بالأرشيف، وفتح ملفات مركزية لكافة مجالات عمل الوزارة ومعالجتها آلياً، وخلق قاعدة بيانات متطورة، والمحافظة على سرية المعلومات والعمل حسب ما تقتضيه طبيعة العمل والمصلحة العامة.

- الإدارة العامة للعلاقات الدولية:

تعد هذه الإدارة من الإدارات الحيوية في الوزارة كونها مرتبطة بالعالم الخارجي، وتقوم هذه الإدارة بتحديد الدول المراد إقامة علاقات اقتصادية معها بناءً على السياسة العامة للدولة أو الحكومة، وتقوم بدراسة وضع الدول المراد إقامة علاقات اقتصادية معها اقتصادياً بالتنسيق مع التمثيل الفلسطيني لدى هذه الدول، والتحضير للاتفاقيات بالتنسيق مع الجهات الأخرى ذات العلاقة الموجودة في البلد مثلاً ( وزارة الزراعة، المالية، التخطيط ... الخ)، وقيادة المفاوضات الاقتصادية بناءً على السياسي العامة للدول، ومتابعة الاتفاقيات بعد عقدها والعمل على تمثيلها بالتنسيق مع الجهات المحلية ذات العلاقة، وقيادة اللجان الفنية المشتركة التي تعمل على مراجعة الاتفاقيات بين الحين والآخر، وتوضيح الاتفاقيات للقطاع العام أو الخاص حسب برنامج عمل كل دولة وكل قطاع، ومتابعة البرامج الفنية الممنوحة من الدول الشريكة بالتنسيق مع الدول ذات العلاقة وقد تكون قطاع عام أو خاص.

- الإدارة العامة للموارد البشرية والمالية:

حسب هيكلية الوزارة تتكون الإدارة العامة للموارد البشرية والمالية والإدارة من ثلاث دوائر هي: (1) دائرة الموارد البشرية، (2) الدائرة المالية، (3) دائرة الإدارة. ويدير كل واحدة من هذه

الدوائر مدير دائرة يقدم تقاريره لمسئول الإدارة العامة للموارد البشرية والمالية والإدارة، وتكون لمدير الدائرة كامل المسؤولية على الموارد البشرية والمالية والمحاسبة ونشاط الخدمات العامة الإدارية والرقابة عليها.

وتتولى هذه الدوائر المهام الآتية:

دائرة الموارد البشرية: تتولى مسؤولية إدارة السياسات والإجراءات المتعلقة بطاقم العمل، وإدارة الموظفين، وتعيين طاقم العمل وتدريبه وتنميته ومتابعة تطور نظام الإدارة بالأهداف، وتنفيذه بموجب إجراءات العمل الموحدة التي تم تطويرها وتتكون إدارة الموارد البشرية من قسمين: إدارة شؤون الموظفين، تنمية وتدريب طاقم العمل.

الدائرة المالية: تتولى هذه الدائرة تطوير سياسات وإجراءات المحاسبة والموازنة والمالية التي تضمن نظام إدارة مالية سليم، ومأسستها، وتنفيذها، كما تتولى ضبط المصاريف التشغيلية والرأسمالية، وحفظ السجلات الضرورية باستخدام نظم إدارة معلومات محوسب، وإنتاج تقارير مالية حسب المتطلبات الإدارية، وبشكل عام توفر هذه الإدارة خدمات استشارية وإدارية بخصوص كل أمور المحاسبة وإعداد الموازنة وتدقيق الحسابات في الوزارة. وتتكون دائرة المالية من قسمين هما: المحاسبة، وضبط الموازنة.

دائرة الإدارة: تتولى مسؤولية ضبط العمليات الإدارية للخدمات العامة في الوزارة، ويؤدي مدير الإدارة دور المستشار والمدير لكل القضايا المتعلقة بتوفير الخدمات العامة داخل الوزارة وإدارتها، كما يشرف على تنمية نظم إدارة الخدمات العامة في الوزارة وإدارتها وتسييرها، ويتأكد كذلك من حسن سير دائرة إدارة الخدمات العامة، وأنها تدار على مستوى مميز من الكفاءة، وتتكون دائرة الإدارة من قسمين هما: قسم الإدارة العامة، والمشتريات والمخازن.

#### • الإدارة العامة للدراسات والتحليل والإحصاء:

وتتولى الإشراف على الإدارة الفعالة لمهام السياسات والتحليل والإحصاء والتأكد من أنها تتم على درجة مميزة من الكفاءة، صياغة جدول أعمال للأبحاث المقترحة للإدارة العامة، والاتفاق على جداول الأعمال البحثية مع الوزير، والوكيل، وفريق الإدارة العليا، وصياغة تنبؤات اقتصادية بصورة منسقة بغرض تقديم المشورة حول السياسات بشأن الاقتصاد الكلي والقطاع الخاص، وضمان دقة البيانات تعكس أداء التجارة والأسعار والتكاليف والقطاع الخاص وجودتها وتدويرها، وتسهيل تدابير الملتقيات (المحافل) الحالية والمستقبلية لتمثيل اهتمامات القطاع الخاص وآرائه.

الإدارة العامة لتسجيل الشركات والتراخيص الصناعية: وتعنى بتسجيل الشركات، والسجل التجاري، والوكلاء التجاريين، والوكالات التجارية.

تتكون الإدارة العامة من ثلاث دوائر هي: (1) دائرة تسجيل الشركات (2) دائرة التراخيص الصناعية (3) دائرة الرقابة والتدقيق على الشركات.

دائرة تسجيل الشركات: يتم توزيع المهام في دائرة تسجيل الشركات على الأقسام كما يأتي: تسجيل الشركات، وتسجيل السجل التجاري، وتسجيل الوكالات التجارية وتصاريح العمل. قسم تسجيل الشركات: يتولى هذا القسم مهام تسجيل وتعديل وتدقيق وضبط الشركات العادية والمساهمة والاجنبية.

قسم تسجيل السجل التجاري: يتولى هذا القسم تسجيل السجل التجاري الخاص بالشركات والتجار والأفراد.

قسم تسجيل الوكالات التجارية: يتولى هذا القسم تسجيل الوكلاء التجاريين، وتسجيل الوكالات التجارية.

دائرة الرقابة والتدقيق على الشركات: وتختص بالمهام الآتية: الرقابة والتدقيق على الشركات وسجلاتها وخصوصاً المساهمة العامة، ومتابعة قانونية الاكتتاب وقانونية الأداء أثناء وبعد التأسيس، والتقدم لدى المحاكم المختصة بالطعن في الشخصية المعنوية للشركات، وتلقي الشكاوى والاعتراضات المقدمة ضد قرارات مراقب الشركات والعمل على تصويبها بموجب الاختصاصات المنصوص عليها في قانون الشركات، والتدخل لدى شركات المساهمة العامة لتصويب أوضاعها بموجب الأنظمة الخاصة التي يصدرها الوزير لزيادة رؤوس أموالها بما لا يتعارض مع القوانين التي تحكم نشاطها/ وأنظمة حفظ سجلات الشركات المساهمة العامة أو تعيين أعضاء مجالس الإدارة لتلك الشركات، ومتابعة وتدقيق قانونية الإجراءات المتبعة من قبل الشركات المساهمة العامة لدى دعوتها المساهمين لحضور اجتماعات الهيئة العامة للشركة وحضور تلك الاجتماعات، ومراقبة وتدقيق والاعتراض على التعديلات التي تجريها شركات المساهمة العامة في نظامها الداخلي، وعقود تأسيسها، وعدد الأسهم، وأعضاء مجالس إدارتها، وغاياتها، أو مركزها المسجل، في حال اقتناعها أن أي من هذه التعديلات لن يكون في مصلحة المساهمين، والتدخل لدى شركات المساهمة العامة لحل النزاعات التي قد تقوم مع المساهمين أو الدائنين لتلك الشركات بما يتعلق بإثبات ملكية الأسهم، أو الإطلاع على وثائق الشركة أو أية تظلمات ترد إلى مكتب مراقبة وتدقيق الشركات، ومراقبة وتدقيق ومتابعة عمليات فسخ وتصفية وشطب تسجيل الشركة المتمتعة بالشخصية المعنوية بما فيها المساهمة العامة والخاصة والشركات الأجنبية، واستلام تقارير الشركات المساهمة العامة وتدقيقها ومتابعتها، ودعوة هيئات شركات

المساهمة الخاصة إلى عقد الاجتماعات عند الضرورة لذلك بموجب القوانين، ومتابعة عمليات تداول الأسهم في السوق المالي، والرقابة والتدقيق على قانونية بيع وحركة الأسهم المتداولة، والتدقيق والرقابة على أداء الجمعيات الاختصاصية. وتتكون هذه الدائرة من قسمين رئيسيين هما: قسم رقابة وتدقيق الشركات، قسم رقابة وتدقيق الجمعيات المختصة.

قسم التراخيص الصناعية: يتولى هذا القسم مهمة إنجاز الرخص الصناعية الخاصة بالقطاع الخاص والمصادقة عليها، وإصدارها، وتجديدها.

#### • الإدارة العامة لحقوق الملكية الفكرية:

تعنى هذه الإدارة بإنشاء نظام فعال لحقوق الملكية الفكرية نظراً لأهمية حماية الملكية الفكرية ودورها في جذب الاستثمارات، إضافة إلى أهمية ذلك في دمج الاقتصاد الفلسطيني في الاقتصاد العالمي، وفي نظام التجارة المتعددة الأطراف تحت مظلة وقوانين منظمة التجارة العالمية. تتكون الإدارة العامة لحقوق الملكية الفكرية من ثلاث دوائر هي: (1) دائرة تسجيل الملكية الصناعية (2) دائرة الحماية (3) دائرة الشؤون التشريعية والدولية والعامة.

#### • الإدارة العامة للرقابة الداخلية: (وهذه تتبع مباشرة لمكتب الوزير وليست مستقلة بذاتها).

تتولى هذه الإدارة الحفاظ على المال العام وتحسين أداء الوزارة من خلال التأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الإنجاز يسير حسب ما هو مقرر له، بالإضافة إلى اكتشاف الانحرافات والنواقص من خلال برامج التفتيش التي تنظمها وحدة التدقيق الداخلي على إدارات ودوائر الوزارة المختلفة.

وتتكون وحدة الرقابة الداخلية من دائرتين هما: (1) دائرة الرقابة المالية (2) دائرة الرقابة الإدارية ويتولى مدير عام الرقابة الداخلية: الإشراف على سلامة إنجاز كافة المهام المنوطة بوحدة الرقابة الداخلية، وإعداد خطة عمل سنوية لعمل وحدة الرقابة الداخلية مع جدول زمني لتنفيذ الخطة، وتحديد احتياجات الوحدة من القوى البشرية والمادية، والفحص والتحقق والإطلاع والتقويم حول أداء كافة الأنشطة المتعلقة بوحدة الرقابة الداخلية وفق الخطط ومستويات الأداء والأهداف المرسومة، ووفق التشريعات والقوانين المعمول بها، وإعداد التقارير الدورية الشهرية والربعية والسنوية حول إنجازات الوحدة ورفعها للرئيس المباشر.

دائرة الرقابة المالية: تتولى مسؤولية التأكد من دقة البيانات المحاسبية وسلامتها، والتأكد من المحافظة على موجودات الوزارة ودقة القيود المتعلقة بها وكفاية الإجراءات الموضوعة لضبطها. وتتكون دائرة الرقابة المالية من قسمين: قسم رقابة النفقات، وقسم رقابة الإيرادات.

قسم رقابة النفقات: يقوم بالتأكد من صحة وسلامة تطبيق التشريعات المالية المعمول بها والسياسات المالية، وتعليمات الضبط الداخلي التي تحكم إجراءات العمل، والفحص والتحقق من الصحة المحاسبية للمعاملات والمستندات وترحيلها وترصيدها وتبويبها وفق الأصول المحاسبية، والتأكد من أن القوائم المالية قد تم تبويبها حسب الأصول، والتأكد من أن الموارد وأوجه استخداماتها قد تمت وفق الأهداف والخطط المالية المرسومة، وأن الانحرافات قد تم إبرازها وتبريرها أو تصويبها، وأيضاً التوثيق من صحة تحليل النتائج المالية، وحسن استخدام وحفظ السجلات والوثائق المالية حسب الأصول، والفحص والتحقق من مطابقة بيانات سجلات الموجودات على الواقع من خلال الجرد المفاجيء للجوانب المتعلقة به.

قسم رقابة الإيرادات: التأكد من صحة قبض الإيرادات وتسجيلها وإيداعها في حسابات البنوك المعتمدة من قبل وزارة المالية، والتأكد من استيفاء الرسوم المتعلقة بالتسجيل أو التجديد أو التعديل والتراخيص للشهادات والرخص التي تصدرها الوزارة، كذلك الرقابة على كشوف البنوك المتعلقة بإيرادات الوزارة بالتنسيق مع وزارة المالية ومقارنته مع ما هو مسجل لدى الوزارة، ومراجعة كافة الاتفاقات المبرمة حول أي تمويل داخلي أو خارجي والتحقق من أوجه صرفها، والتحقق من توريد المساعدات العينية وتسجيلها والاحتفاظ بها حسب الأصول، والتأكد من إدراجها ضمن الجرد السنوي.

أما مدير دائرة الرقابة الإدارية: فيتولى مراجعة وتحليل المعاملات لضمان فعالية الضوابط الإدارية والالتزام بالقوانين المعمول بها والالتزام بالسياسات والإجراءات المتبعة في الوزارة، وتطوير الإجراءات المتعلقة بالعمليات الإدارية العامة والتخطيط والاتصال والرقابة على الأعمال المستهدفة، ومتابعة قيام الإدارات والدوائر بالإجراءات الإدارية التصحيحية الواردة في تقارير هيئة الرقابة العامة، وتقييم نتائج الانحرافات عن مستويات الأداء والخطط والسياسات المرسومة، والفحص والتحقق من سلامة أساليب الأداء وإجراءات العمل وتشخيص المشكلات القائمة، وتقديم التوصيات بالإجراءات التصحيحية والحلول المقترحة، وعمل تقارير وتحاليل موضحة لنتائج الرقابة مرفقة بالإرشادات المناسبة.

## • الإدارة العامة لحماية المستهلك:

وتتولى إعداد خطة الرقابة والتفتيش وحماية المستهلك، والإشراف على السوق والأسعار، والمشاركة في تنفيذ تلك الخطط بإشراف مدير المكتب الفرعي، والتقييم المستمر لآثار تطبيق تلك الخطط والبرامج على مختلف القطاعات، ومتابعة الشكاوى الصادرة عن المفتشين والخاصة بسوء تقدير مهمتهم من قبل تجار السلع في الأسواق، والتأكد من أن معايير حسن أداء المفتشين معروفة ومفهومة من قبل جميع المفتشين، ومتابعة سحب العينات ونتائج تحليلها من المختبرات وتعميمها، وتقديم التقارير حول وضع الأسواق الفلسطينية من حيث مستوى جودة السلع المتوفرة في الأسواق، ومتابعة القضايا الناتجة عن نشاطات الرقابة والتفتيش مع الدائرة القانونية.

## • الإدارة العامة للمكاتب والفرع:

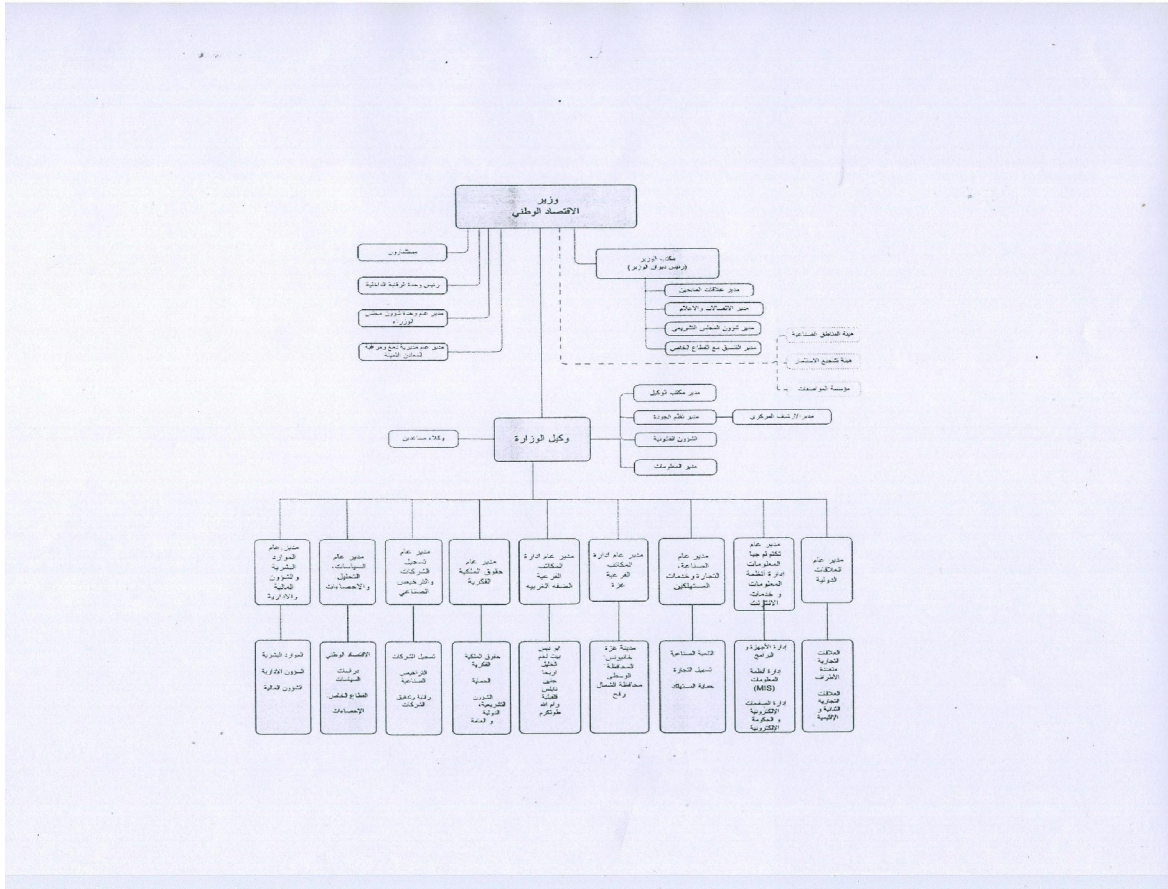
متابعة شؤون العاملين في المكاتب كافة، وتزويدهم باحتياجاتهم، وكذلك تنسيق العلاقة وتفعيلها ما بين المكاتب والإدارات العامة في القضايا الفنية، وتنظيم العلاقة ما بين المؤسسات الغير حكومية والقطاع الخاص والحكومية الأخرى، والغرف التجارية والمحافظات، والعمل على تنفيذ سياسة الوزارة بشكل يحقق خطة عملها السنوية والمرحلية، وإعداد الموازنات التقديرية للمكاتب.

## • الإدارة العامة للحاسوب والمعلومات:

ربط الوزارة بشبكة حاسوب وكمبيوتر موحدة ما بين غزة والضفة، وتوحيد الربط ما بين الإدارات وبين المكاتب عامة، وإعداد نماذج لإجراءات معاملات المواطنين لكل إدارة وبرمجتها حسب حاجتها، إضافة إلى أنها مسئولة مسؤولية مباشرة عن صفحة الوزارة للتعريف بأوضاع الوزارة وقضاياها، وأيضاً توفير موقع الكتروني خاص بكل موظف في الوزارة، والعمل على تحديث احتياجات الوزارة من أجهزة وقضايا تخص الأعمال الحاسوبية.

وأخيراً جاء هذا البحث للتحقق من قيام الإدارات المختلفة بمهامها وأنشطتها ضمن المعايير السليمة، ووفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فنجاح الوزارة يتأتى من خلال قيام هذه الإدارات بعملها بشكل سليم وعصري.

# ملحق (1.5) : هيكلية وزارة الاقتصاد الوطني



ملحق (2.5) : أسماء المحكمين للاستباننتين

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي	التخصص
1.	د. جواد ناجي	وكيل وزارة الاقتصاد الوطني	علوم اقتصادية
2.	أ. د. عبد الفتاح أبو شكر	جامعة النجاح الوطنية	إدارة واقتصاد
3.	د. سمير أبو زنيد	جامعة الخليل	إدارة أعمال
4.	د. عبد الفتاح الشملة	جامعة الخليل	إدارة عامة
5.	د. شريف أبو كرش	جامعة الخليل	تمويل
6.	د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة	مناهج وطرق تدريس
7.	أ. صلاح العودة	جامعة القدس-القدس	إدارة أعمال
8.	أ. فريد مره	جامعة القدس المفتوحة	إدارة تربوية

ملحق (3.5): استبانة الدراسة الرئيسية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف ..... أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين، وهي متطلب للحصول على درجة الماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة / تخصص بناء مؤسسات من جامعة القدس - القدس، هذه الدراسة سوف تتيح أمام المسؤولين في الوزارة معرفة مستوى تطبيق هذا المفهوم بما يعود بالنفع والفائدة على الوزارة والعاملين فيها والمجتمع ككل.

أرجو التكرم بالإجابة على هذه الاستبانة بما يتفق مع آرائكم، علماً أنه سوف يتم التعامل مع إجاباتكم بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكراً لحسن تعاونكم

الباحثة : تغريد القواسمي

برنامج التنمية الريفية المستدامة

بناء مؤسسات

جامعة القدس / أبو ديس

أولاً: البيانات العامة

برجاء اختيار البديل الملائم لك لكل فقرة من الفقرات الآتية:

1. الجنس  ذكر  أنثى
2. العمر
- أقل من 25 سنة  من 25 سنة إلى أقل من 30
- من 30 إلى أقل من 35  من 35 إلى أقل من 40
- من 40 إلى أقل من 45  من 45 إلى أقل من 50
- 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي
- ثانوية عامة  دبلوم
- بكالوريوس  ماجستير
- دكتورة
4. المستوى الإداري
- إدارة عليا (وكيل، وكيل مساعد، مدير عام)
- إدارة وسطى ( مدير، رئيس قسم، رئيس شعبه)
5. عدد سنوات الخبرة في الوزارة
- خمس سنوات أو أقل  من 6 - 10 سنوات
- من 11 - 15 سنة
6. الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال إدارة الجودة الشاملة
- لم أحصل على أي دورة  دورة واحدة
- دورتين  ثلاث دورات
- أكثر من ثلاث دورات (حدد )
7. الدورات التدريبية التي شاركت فيها في مجال عملك
- لم أحصل على أي دورة  دورة واحدة
- دورتين  ثلاث دورات
- أكثر من ثلاثة دورات (حدد )
8. موقع العمل
- المقر الرئيس (الوزارة)  المديرية في المحافظات
9. المديرية التي تتبع لها
- الخليل، بيت لحم، القدس، رام الله، نابلس، قلقيلية، طولكرم، جنين، سلفيت، طوباس، اريحا
10. الإدارة العامة التي تتبع لها
- الإدارة العامة للسياسات والتحليل والإحصاء  الإدارة العامة للتجارة والصناعة
- وخدمات المستهلك  الإدارة العامة للشركات  الإدارة العامة للملكية الفكرية  الإدارة العامة للموارد البشرية والشؤون المالية  الإدارة العامة للحاسوب وتكنولوجيا المعلومات
- الإدارة العامة للمكاتب والفروع  الإدارة العامة للعلاقات الدولية.

ثانياً: المتغيرات الرئيسية:

برجاء التعبير عن اتجاهاتك نحو الفقرات الآتية ضمن الخيارات الخمسة مقابل كل فقرة

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
	<b>أولاً: دعم الإدارة العليا</b>					
1.	يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تفكير الإدارة العليا في الوزارة					
2.	تدعم الإدارة العليا في الوزارة كافة الجهود التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة					
3.	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على مواكبة التغييرات والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة					
4.	توفر الإدارة العليا في الوزارة كافة المستلزمات المادية لتعزيز الجودة في أنشطتها					
5.	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على استقطاب أفضل الكفاءات للعمل فيها					
6.	تتمن الإدارة العليا الإنجازات المتميزة في الوزارة					
7.	تتمن الإدارة العليا الخبرات المتميزة في الوزارة					
8.	يتوفر لدى الإدارة العليا في الوزارة خطة استراتيجية متطورة					
9.	تتقبل الإدارة العليا أية اقتراحات قد تساهم في تحقيق الجودة الشاملة					
10.	يوجد لدى الإدارة العليا في الوزارة أهداف واضحة لبنني الجودة في أنشطتها					
11.	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على توعية العاملين بمنافع تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
12.	تقوم الإدارة العليا بتزويد العاملين بتعليمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
13.	تعمل الإدارة العليا على تبني النظم الإدارية العصرية لتحقيق الجودة الشاملة					
	<b>ثانياً: الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية</b>					
14.	يمتاز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة					
15.	تسند الوظائف في الوزارة بناءً على اعتبارات متطلبات العمل					
16.	هناك تنسيق بين المستويات الإدارية في الوزارة					
17.	يراعى التخصص عند تنظيم العمل وتقسيمه في الوزارة					
18.	العلاقات غير الرسمية ظاهرة موجودة بين العاملين في الوزارة.					
19.	غالباً ما يؤخذ بتوصيات اللجان التي تشكل لمعالجة موضوع معين في الوزارة					
20.	هناك مساهمة للعاملين عن النتائج التي حققوها نتيجة أعمالهم					
21.	هناك توازن بين السلطة الممنوحة للموظف ومسؤولياته					
22.	قوانين الوزارة وأنظمتها متاحة للجميع ويمكن الإطلاع عليها بسهولة					
23.	يلتزم العاملون في الوزارة بالأنظمة والقوانين التزاماً تاماً					
24.	يتلقى الموظف الأوامر والتعليمات من مسئوله المباشر فقط					
25.	إن أساليب العمل وإجراءاته المتبعة في الوزارة تسهل القيام به					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
26.	هناك وصفاً وظيفياً يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة					
27.	خطوط الاتصال في الوزارة سلسة وتسهل إنجاز العمل					
28.	يقوم المسؤولون بتفويض جزء من صلاحياتهم إلى المستويات الإدارية الأدنى					
	<b>ثالثاً : صنع القرارات</b>					
29.	لدي تفويضاً باتخاذ القرارات في نطاق عملي					
30.	تؤخذ القرارات في الوزارة بشكل جماعي .					
31.	تؤخذ القرارات في الوزارة بعد دراسة تامة لنوعية المشكلات وطبيعتها					
32.	يوجد آلية واضحة تنتج للموظف الاعتراض على أي قرارات تتخذ عند شعوره بعدم معقوليتها					
33.	القرارات الصادرة عن المسؤولين في الوزارة منسجمة مع بعضها البعض					
34.	متخذو القرارات في الوزارة يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها					
35.	غالباً ما يكون المسؤولون حازمين في قراراتهم					
36.	إن القرارات التي تؤخذ من المسؤولين تتلاءم مع الأهداف المرسومة للوزارة					
37.	يعتمد المسؤولون في صنع قراراتهم على نظام المعلومات المحوسب المتوفر لدى الوزارة					
	<b>رابعاً: فرق العمل والعمل الجماعي</b>					
38.	يشجع المسؤولون في الوزارة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق					
39.	تعمل الوحدات الإدارية (الأقسام والإدارات) في الوزارة بروح الفريق الواحد					
40.	يتحمل فريق العمل المسؤولية عن نتائج أعماله وليس عضواً بحد ذاته					
41.	تتم مكافأة أعضاء فريق العمل كل حسب مساهمته في الإنجاز					
42.	أدى أسلوب العمل الجماعي إلى تحسين الأداء في مهام وأنشطة الوزارة					
43.	يجتمع العاملون في القسم بشكل غير رسمي لمناقشة قضايا ذات علاقة بأعمالهم					
44.	تستدعي مهام وأنشطة الوزارة العمل بروح الفريق					
45.	أحبذ العمل ضمن فريق ولو كان ذلك خلافاً لمصالح الشخصية					
46.	تشجعي العلاقات الاجتماعية السائدة في الوزارة على التعاون والعمل الجماعي					
47.	أحبذ العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل مع أعضاء الفريق					
48.	تقوم الوزارة بتدريب العاملين على الأنماط والأساليب الحديثة في العمل الجماعي					
	<b>خامساً: المشاركة والدافعية</b>					
49.	يشارك العاملون بوضع الأهداف الخاصة بأعمالهم					
50.	يشارك العاملون بوضع السياسات والخطط الخاصة بأعمالهم					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
51.	تعالج المشكلات التي تحصل في مستوى إداري معين في المستوى نفسه دون إحالتها إلى المستوى الأعلى					
52.	إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعتمد على مستوى النضوج لديهم					
53.	يعتبر المسؤولون مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات تطويراً لإمكانات العاملين					
54.	إن طبيعة المهام والأنشطة في الوزارة تستدعي المشاركة الإدارية					
55.	يحرص المسؤولون في الوزارة على احترام العاملين وتقديرهم					
56.	هناك عدالة ومساواة بين العاملين في الوزارة					
57.	أعتبر العمل الذي أقوم به نزهة أتمنى استمراريتها					
58.	أتمتع بدرجة معقولة من الاستقلالية في عملي					
59.	العمل الذي أقوم به يوفر لي درجة عالية من الإبداع والابتكار					
60.	يحرص المسؤولون المحافظة على روح معنوية عالية للعاملين					
61.	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي إلى وزارة الاقتصاد الوطني					
62.	مقاييس الأداء واضحة لجميع العاملين في الوزارة					
63.	يجري تقييم أداء العاملين وفق معايير منطقية وعلمية					
	<b>سادساً: التدريب والتطوير</b>					
64.	أدرك أن لدي التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفتي					
65.	أنا على علم بوجود سياسة للوزارة تهدف إلى تطوير كفايات العاملين فيها					
66.	تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل تنفيذ الدورات التدريبية المختلفة					
67.	لقد استفدت كثيراً من الدورات التدريبية التي تزودت بها في الوزارة					
68.	العمل الذي أقوم به يستدعي درجة عالية من المهارة والتدريب					
69.	لقد منحت الفرصة لاستغلال معرفتي ومهاراتي في مجال عملي					
70.	يعتبر المسؤولون في الوزارة التدريب استثماراً سيؤتي أكله في المستقبل					
71.	عملية التدريب مبرمجة وتخضع للتقييم المستمر					
72.	تحرص الوزارة بتدريب العاملين على أحدث النظم الإدارية في العمل					
73.	يتوفر في الوزارة مدربون متخصصون وأكفاء قادرين على التأهيل وبناء القدرات					
74.	تطال برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الوزارة					
	<b>سابعاً: التحسين الشامل والمستمر</b>					
75.	تعمل الوزارة على مواكبة ما هو حديث في مجال أعمالها					
76.	تعمل الوزارة على تحليل الوظائف دورياً بهدف التعرف على ضرورات التحسين والتطور اللازم					
77.	تعمل الوزارة وباستمرار على تحديث معايير التوظيف لديها بما ينسجم مع متطلبات أعمالها					
78.	تعمل الوزارة على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها					
79.	يتوفر لدى الوزارة قسم بحث وتطوير فعال					
80.	تشجع الوزارة العاملين ضرورة إدخال تحسينات مستمرة على أدائهم					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
81.	تشجع الوزارة استخدام وسائل العمل الالكتروني لتحسين الأداء في العمل					
82.	تتيح قوانين الوزارة وأنظمتها فرص التحسين المستمر					
83.	تقوم الوزارة بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها					
84.	تعتمد الوزارة منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها					
	<b>ثامناً: أهداف الوزارة والعمالين</b>					
85.	الأهداف العامة للوزارة واضحة بالنسبة لي					
86.	الأهداف الخاصة بدائرتي أو قسمي واضحة بالنسبة لي					
87.	تضع الوزارة أهدافاً ممكنة التنفيذ					
88.	تعكس الأهداف الخاصة بالدوائر والأقسام الأهداف العامة للوزارة					
89.	تعكس الأهداف العامة للوزارة احتياجات جمهور المستفيدين					
90.	تعمل الوزارة على بناء سياسات عملية وواقعية لتحقيق الأهداف المرسومة					
91.	تتسجم الأهداف الخاصة للعمالين مع الأهداف العامة للوزارة					
92.	عندما تتعارض الأهداف الشخصية للعمالين مع الأهداف العامة للوزارة تخضع الأولى لصالح الثانية					
93.	يقوم المسؤولون في الوزارة بتقييم أداء العاملين بين الحين والآخر بهدف معرفة مدى قربهم أو بعدهم من تحقيق الأهداف المنشودة					
94.	الأهداف المرسومة هي المرشد العام للعمالين في الوزارة					
	<b>تاسعاً: التركيز على الجمهور</b>					
95.	تحرص الوزارة على تقديم خدمات ملائمة للجمهور المستفيد					
96.	تحرص الوزارة على تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد بأقصى سرعة ممكنة					
97.	تقوم الوزارة بين الحين والآخر بقياس مستوى رضا الجمهور عن خدماتها					
98.	يوجد لدى الوزارة نظاماً متكاملاً لكيفية تقديم الخدمة للجمهور المستفيد					
99.	تقوم الوزارة بتدريب العاملين على أنماط وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد					
100.	تتقبل الوزارة اقتراحات الجمهور لتحسين نوعية الخدمة المقدمة له					
101.	تحرص الوزارة على تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد إلكترونياً					
102.	تقدم الوزارة صلاحيات واسعة للمديريات في المحافظات لتقديم كافة الخدمات إلى الجمهور بهدف توفير الوقت والجهد على المراجعين					
103.	تحرص الوزارة على وضع معايير محددة لكل خدمة تقدمها للجمهور					
104.	تحرص الوزارة على تقديم المعلومات والبيانات المتوفرة لديها إلى الجهات المستفيدة بالوقت الملائم					
105.	تحرص الوزارة على تقديم المعلومات المتوفرة لديها إلى الجهات المستفيدة بالنوعية الملائمة					
106.	تقوم الوزارة بحملات توعية إلى الجهات المستفيدة حول كيفية الاستفادة من خدماتها					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.107	تحرص الوزارة على بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات القطاع الخاص (من خلال رعاية الفعاليات الاقتصادية، الزيارات الميدانية، المعارض التجارية، وورش العمل ... الخ)					
.108	تعمل الوزارة على ربط مؤسسات القطاع الخاص مع العالم الخارجي (مؤسسات شبيهه، منظمات دولية، اتحادات صناعية، جمعيات مستثمرين ... الخ)					
.109	الرسوم التي تتقاضاها الوزارة لقاء خدماتها معقولة					
.110	تتم المتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون تعليمات الوزارة وأنظمتها					
.111	تشرك الوزارة القطاع الخاص في التحضير للاتفاقيات الاقتصادية مع الدول والمنظمات					
.112	تشرك الوزارة القطاع الخاص في وضع القوانين والتشريعات ذات العلاقة					
.113	تقوم الوزارة بحماية الوكالات التجارية المسجلة لديها					
.114	تقوم الوزارة بتقديم الاستشارات الممكنة إلى مؤسسات القطاع الخاص					

ملحق (4.5): الاستبانة الخاصة بالمستفيدين من خدمات الوزارة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم ..... أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين، ولذات الغرض تم إعداد استبانة للعاملين في الوزارة وأخرى لقياس مستوى رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها الوزارة. نضع بين يديك عزيزي المستفيد، استبانة تقيس مستوى رضاك عن الخدمات التي تقدمها لك الوزارة.

يرجى تعاونكم الجاد من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة، مع التأكيد على أن هذه الدراسة هي لغرض البحث العلمي وأن كافة الردود ستعامل بسرية تامة.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحثة: تغريد القواسمي

برنامج التنمية الريفية المستدامة

بناء مؤسسات

جامعة القدس/ أبو ديس

برجاء تحديد مستوى رضاك عن كل فقرة من الفقرات الآتية، وفق المقياس المدرج مقابل كل فقرة.

الرقم	الفقرة	راض جداً	راض	متردد	غير راض	غير راض جداً
1.	الوقت الذي تستغرقه الوزارة لإنجاز المعاملة					
2.	الإجراءات التي تقوم بها الوزارة لإنجاز المعاملة تسجيل الشركات، التراخيص الصناعية، منح الوكالات التجارية، منح رخص الاستيراد والتصدير، التصديق على شهادات المنشأ وغيرها					
3.	أسلوب تعامل الموظفين في الوزارة معك عند المراجعة					
4.	نوعية المعلومات والبيانات التي تقدمها لك الوزارة					
5.	الرسوم التي تتقاضاها الوزارة لقاء خدماتها					
6.	نوعية الخدمات التي تقدمها لك الوزارة					
7.	متابعة الوزارة للاقتراحات والشكاوى المقدمة إليها					
8.	جهود التوعية التي تقوم بها الوزارة للجمهور المستفيد					
9.	دور الوزارة في تحديث القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالشركات، الصناعة، التجارة، المدن والمناطق الصناعية، المنافسة، المواصفات والمقاييس، تشجيع الاستثمار، الملكية الفكرية، والوكالات التجارية وغيرها					
10.	مدى إشراك القطاع الخاص بالتحضير للاتفاقيات الاقتصادية مع الدول والمنظمات					
11.	مدى إشراك القطاع الخاص في وضع القوانين والتشريعات ذات العلاقة					
12.	دور الوزارة في توطيد العلاقة مع القطاع الخاص من خلال الاتحادات الصناعية والاتحاد العام للصناعات والغرف التجارية					
13.	تطوير سياسات وآليات عمل تكون مبنية على حقائق بالتشاور مع القطاع الخاص فيما يتعلق بالتجارة والصناعة والتمويل والاقتصاد الوطني					
14.	متابعة المؤشرات الاقتصادية لقياس أداء القطاع الخاص بالتعاون مع مراكز الإحصاء والأبحاث					
15.	دور الوزارة في حماية الوكالات التجارية المسجلة لديها					
16.	التنسيق بين الوزارة والجانب الإسرائيلي فيما يخص العمليات التجارية والمعايير					
17.	المتابعة القانونية من الوزارة لأولئك الذين يخالفون التعليمات والقوانين					
18.	دور الوزارة في تنمية العلاقات الاقتصادية مع العالم الخارجي (تدريب وبناء قدرات، مؤتمرات وورش عمل، الحصول على حقوق امتياز، اتفاقيات تجارية واقتصادية وغيرها					
19.	مدى اهتمام الوزارة بقياس رضا الجمهور المستفيد					
20.	الخدمات الالكترونية التي تقدمها الوزارة لجمهورها					
21.	دور الوزارة في تقديم الاستشارات (الاقتصادية والإدارية والفنية) لمؤسسات القطاع الخاص					
22.	دور الوزارة في الرقابة والتفتيش داخل السوق					
23.	مدى حرص الوزارة على إنهاء معاملات المراجعين في المكاتب الفرعية دون الحاجة للمتابعة مع المركز الرئيس للوزارة					
24.	الوقت الذي تستغرقه الوزارة للبت في قضية معينة					
25.	تمثيل الوزارة للقطاع الخاص في المحافل الدولية					
26.	الاتفاقيات التي أبرمتها الوزارة مع الخارج					
27.	دور الوزارة في الإشراف على تطبيق المواصفات والمقاييس					
28.	رعاية الوزارة للفعاليات الاقتصادية					

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.2	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة، والإدارة التقليدية .....	11
3.2	سمات وخصائص إدارة الجودة، والايزو 9000 .....	43
1.3	وصف خصائص العينة/ توزيع العينة حسب متغير الجنس .....	59
2.3	توزيع العينة حسب متغير العمر .....	60
3.3	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي .....	60
4.3	توزيع العينة حسب المستوى الإداري .....	61
5.3	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة .....	61
6.3	توزيع العينة حسب الدورات التدريبية في مجال الجودة .....	61
7.3	توزيع العينة حسب الدورات التدريبية في مجال العمل .....	62
8.3	توزيع العينة حسب موقع العمل .....	63
9.3	توزيع العينة حسب المديرية التي يتبع لها الموظف .....	63
10.3	توزيع العينة حسب الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف .....	63
11.3	معامل كروبتاخ الفا لأداتي الدراسة .....	64
11.4	قياس استجابات العاملين نحو البعد الأول (دعم الإدارة العليا) .....	68
12.4	قياس استجابات العاملين نحو البعد الثاني (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية).....	70
13.4	قياس استجابات العاملين نحو البعد الثالث (صنع القرارات) .....	72
14.4	قياس استجابات العاملين نحو البعد الرابع (فرق العمل والعمل الجماعي).....	73
15.4	قياس استجابات العاملين نحو البعد الخامس (المشاركة والدافعية) .....	75
16.4	قياس استجابات العاملين نحو البعد السادس (التدريب والتطوير) .....	77
17.4	قياس استجابات العاملين نحو البعد السابع (التحسين الشامل والمستمر).....	79
18.4	قياس استجابات العاملين نحو البعد الثامن (أهداف الوزارة والعاملين).....	80
19.4-أ	قياس استجابات العاملين نحو البعد التاسع (التركيز على المستفيدين).....	82
19.4-ب	قياس استجابات العاملين نحو البعد التاسع (التركيز على المستفيدين).....	83
20.4-أ	قياس اتجاهات الجمهور المستفيد نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة.....	84
20.4-ب	قياس اتجاهات الجمهور المستفيد نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة.....	85

87	نتائج اختبار t-test لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين في الوزارة تبعاً لمتغير الجنس.....	21.4
88	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة رضا العاملين عن واقع إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر.....	22.4
89	اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين نحو بعد أهداف الوزارة والعاملين تبعاً لمتغير العمر.....	23.4
91	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة رضا العاملين عن واقع إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.....	24.4
92	نتائج اختبار t-test لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات العاملين في الوزارة تبعاً لمتغير المستوى الإداري.....	25.4
93	نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة رضا العاملين عن واقع إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات العمل في الوزارة.....	26.4
94	اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	27.4
95	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة.....	28.4
97	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية في مجال العمل.....	29.4
98	اختبار t-test لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير موقع العمل.....	30.4
99	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو تطبيق الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المديرية التي يتبع لها الموظف.....	31.4
100	اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المديرية التي يتبع لها الموظف.....	32.4
101	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو الجودة والأبعاد التسعة تبعاً لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف.....	أ-33.4
102	تحليل التباين الأحادي لقياس الفروق في تصورات العاملين نحو الجودة والأبعاد التسعة تبعاً لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف.....	ب-33.4
103	اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف (البعد الأول).....	أ-34.4

- 104 34.4-ب اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف (البعد الثاني) .....
- 105 34.4-ج اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف (البعد الثالث) .....
- 106 34.4-د اختبار LSD لتحليل الفروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف (البعد الرابع) .....
- 107 35.4 نتائج اختبار t-test لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة تركيز الوزارة على الجمهور، ودرجة رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة له.....

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
	الإهداء	
أ	إقرار	
ب	شكر وعرهان	
ج	التعريفات	
هـ	الملخص (بالعربية)	
ر	الملخص (بالانجليزية)	
<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة</b>		
1	..... المقدمة	1.1
3	..... نبذة عن وزارة الاقتصاد الوطني	2.1
4	..... مشكلة الدراسة وأسئلتها	3.1
4	..... أهمية الدراسة	4.1
5	..... أهداف الدراسة	5.1
5	..... محددات الدراسة	6.1
6	..... فرضيات الدراسة	7.1
7	..... حدود الدراسة	8.1
<b>الفصل الثاني: أدبيات الدراسة</b>		
8	..... المقدمة	1.2
8	..... الإطار النظري للبحث	2.2
9	..... مفهوم إدارة الجودة الشاملة	1.2.2
12	..... التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة	3.2
12	..... مرحلة العصور القديمة	1.2.3
12	..... مرحلة العصور الوسطى	2.3.2

12	..... في العشرينيات من القرن العشرين	3.3.2
13	..... الفترة من 1940 وحتى 1954	4.3.2
13	..... فترة الخمسينيات من القرن العشرين	5.3.2
13	..... فترة الستينيات من القرن العشرين	6.3.2
13	..... فترة الثمانينات من القرن العشرين	7.3.2
14	..... فترة التسعينيات وما أعقبها في الوقت الحاضر حتى 2020	8.3.2
14	..... رواد فلسفة إدارة الجودة الشاملة	4.2
14	..... إدوارد ديمينج	1.4.2
17	..... جوزيف جوران	2.4.2
18	..... فيليب كورسبي	3.4.2
19	..... كاورو ايشيكاوا	4.4.2
19	..... آرمود فيغنبوم	5.4.2
20	..... حلقات مراقبة الجودة	5.2
20	..... مفهوم حلقات مراقبة الجودة	1.5.2
20	..... الأهداف الأساسية لنشاطات حلقة مراقبة الجودة	2.5.2
21	..... عوامل الفشل والنجاح في حلقات الجودة	3.5.2
22	..... متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	6.2
23	..... توكيد الجودة	
23	..... مراقبة الجودة	
24	..... هندسة الجودة	
25	..... ضبط الجودة	7.2
25	..... مبادئ إدارة الجودة الشاملة	8.2
27	..... أبعاد الجودة	9.2
29	..... أبعاد الجودة المتعلقة برضا المستهلك أو المستفيد	1.9.2
30	..... التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة	10.2
31	..... مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	1.10.2
31	..... عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.10.2
32	..... الأخطاء الشائعة في تطبيق الجودة الشاملة	3.10.2
34	..... معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي	11.2
34	..... الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي	1.11.2

37	تحقيق رضا المستفيد.....	12.2
40	مفهوم خدمة المستفيدين .....	1.12.2
40	معايير وأنظمة الجودة العالمية .....	13.2
41	المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس .....	1.13.2
42	علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير إدارة الجودة .....	2.13.2
43	الأبحاث والدراسات السابقة .....	14.2
43	الدراسات العربية .....	1.14.2
52	الدراسات الأجنبية .....	2.14.2
54	تقييم عام لأدبيات الدراسة .....	3.14.2

### الفصل الثالث: الأساليب والمنهجية

58	المقدمة .....	1.3
59	تصميم البحث .....	2.3
59	مجتمع الدراسة وعينتها .....	3.3
60	وصف خصائص عينة الدراسة .....	4.3
65	أداة الدراسة وصدقها .....	5.3
65	ثبات أداة الدراسة .....	6.3
66	إجراءات تطبيق الدراسة .....	7.3
66	المعالجة الإحصائية .....	8.3

### الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

68	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الرئيسية (استبانة العاملين) .....	1.4
87	اختبار الفرضيات .....	2.4

### الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

109	المقدمة .....	1.5
109	النتائج المتعلقة بالآراء الايجابية للعاملين .....	1.1.5
111	النتائج المتعلقة بالآراء السلبية للعاملين .....	2.1.5

112	..... النتائج الايجابية لاستبانة جمهور المستفيدين	3.1.5
112	.. .. النتائج السلبية لاستبانة جمهور المستفيدين	4.1.5
113	..... نتائج الفرضيات	5.1.5
114	..... التوصيات المقترحة	6.1.5
115	..... مقترحات لتطبيق الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية ...	7.1.5
117	..... المراجع	
122	..... فهرس الملاحق	
140	..... فهرس الجداول	
143	..... فهرس المحتويات	

