

واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية في الضفة الغربية: دراسة تحليلية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين

The reality of Total Quality Management in the Ministry of National Economy: Analytical study from the point of view of Administrators and Beneficiaries

ذباب جرار*، وتغريد القواسمي*

Diab Jarrar, & Taghreed Qawsni

*جامعة القدس المفتوحة. منطقة رام الله التعليمية. ** وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، رام الله، فلسطين.

بريد الكتروني: jdiab20052006@yahoo.com

تاريخ التسليم: (٢٠٠٧/٧/٧)، تاريخ القبول: (٤/٥/٢٠٠٨)

ملخص

يهدف البحث إلى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التعرف على مستوى رضى المستفيدين عن جودة الخدمات المقدمة من الوزارة. ولتحقيق الهدف، تم استخدام المنهج الوصفي المسحى من خلال إعداد استبيانتين وفقاً لنظام ليكرت الخماسي، وزعت الأولى على عينة مكونة من ١٥٥ مفردة من العاملين تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، والثانية على ٧٠ مفردة من المستفيدين تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد حرص الباحثان على أن تمثل محافظات الضفة الغربية كافة في عيني الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسة مفادها: أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، وكذلك مستوى رضى المستفيدين عن خدماتها كانت بمستويات متوسطة الدرجة. وأظهرت الدراسة عدم رضى من العاملين عن ديناميات صنع القرارات الإدارية في الوزارة، كما أن الوزارة لا تقوم بجهود كافية لتدريب العاملين وتطويرهم في مجال إدارة الجودة ولا تقوم بتحسين أعمالها بشكل مستمر. كما لم تظهر الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات: الجنس، والอายุ، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وموقع العمل، والإدارة العامة التي يتبع لها الموظف، والدورات التدريبية في مجال الجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تكريس الجودة الشاملة وتعزيزها في الوزارة كي تكون أقدر على تقديم خدماتها إلى المستفيدين بكفاءة وفاعلية.

Abstract

The aim of this research paper is to explore the attitudes of employees in the Ministry of National Economy towards the application of TQM principles. The paper also aims at identifying the degree of beneficiaries' satisfaction regarding the quality of services provided. To achieve this purpose, the descriptive research methodology was employed where two questionnaires were prepared In accordance with likert -5- scale system, the first one distributed to 155 ministry employees chosen on the basis of Random stratified sampling, and the second distributed to 70 beneficiaries chosen on the basis of simple random sampling. The researchers were careful to represent all West Bank provinces in the two samples. The paper came up with a main conclusion that the attitudes of employees and beneficiaries were positive but at a medium degree. The study also revealed employees dissatisfaction regarding the dynamics of decision making in the ministry. The ministry didn't either make enough efforts to train and develop employees in the field of TQM, nor did it improve its work systems on a continuous basis. The study also found no statistical significant differences in the employees attitudes towards TQM application in the ministry attributed to variables such as: sex, age, academic qualifications, managerial level, work location, the general administration the employee is affiliated to, and training in the field of quality. The study recommended the necessity of devoting and inhsansing TQM, so as to make the ministry able to provide services to beneficiaries efficiently and effectively.

المقدمة

أصبحت التنظيمات الحكومية والخاصة على حد سواء في معظم دول العالم على معرفة ودرية بأهمية تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لغايات رفع الإنتاجية وتحسين الأداء وتحقيق الجودة في السلع المنتجة والخدمات المقدمة من خلال استخدام أساليب حديثة في الإدارة تحافظ على استمرارية المنظمات وبقائها في وسط الازدحامات التنافسية بين المنظمات والحكومات في العالم. وقد أصبحت الحاجة ضرورية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل من مداخل التطوير التنظيمي الهدف إلى تحسين الأداء، والمحافظة على استمرارية البناء التنظيمي ومواجهة التحديات (اللوزي، ٢٠٠٤، ص ص ٣٨١-٨٤). كما أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح يطبق على الأنشطة اليومية كافة في المنظمات كافة بهدف تحسين الأداء من خلال

التركيز على عامل الجودة الذي يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وطبيعة الخدمة، وبالتالي تحقيق رضا المستفيد. وتعد إدارة الجودة الشاملة من المناهج حديثة الظهور في علم الإدارة والتي يمكن أن تتبعها المؤسسات من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، حيث أن تركيز الإدارة واهتمامها بالجودة وتطبيقها يعتمد على مدى التزام الإداره بكل مستوياتها بذلك التطبيق، واعتباره المحرك الأساس في عملية التغيير والتطوير. يحاول هذا البحث معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني وكذلك التعرف على معيقات تطبيقها عسى أن تكون نتائج هذا البحث ممراً للتغيير والتطوير.

مشكلة البحث

تعد وزارة الاقتصاد الوطني من الوزارات الفلسطينية الحيوية التي تعنى بشؤون الاقتصاد الفلسطيني، من خلال رسالة تمثل في المساهمة في تحسين أوضاع الشعب الفلسطيني، وتشكيل إطار تموي للقطاع الخاص يدعم ويساهم في إحداث تنمية اقتصادية، بالتنسيق مع الوزارات ذات العلاقة. وتقوم الأهداف العامة للوزارة على تقديم خدمات مميزة للقطاع الخاص من خلال توفير خدمة سريعة ومرجحة ترتكز على تطبيق التدريبات والقوابين والتعليمات، وتوفير الخدمات المتعلقة بدعم الصناعة والتجارة، والسعى لتقديم البرامج المالية والمساعدات الفنية لمؤسسات القطاع الخاص. ويتمثل عمل الوزارة بالقيام بأنشطة كثيرة أهمها: تسجيل الشركات ومتابعة السجل التجاري والوكالات التجارية، وتسجيل الملكية الصناعية، وحماية حقوق الملكية الفكرية، وترخيص المنشآت الصناعية، وإصدار رخص الاستيراد والتصدير، وتصديق شهادات المنشأ، والرقابة والتفتيش على المواد الاستهلاكية ومراقبة الأسعار، وفحص المنتجات، والمشاركة في إبرام الاتفاقيات الاقتصادية مع العالم الخارجي وغيرها. ولكي يتسمى للوزارة القيام بالأنشطة آنفة الذكر بكفاءة وفعالية وتقديم الخدمات المنوطة بها إلى الجمهور المستفيد، فإن عليها أن تبني أنظمة الجودة الشاملة ومبادئها. إن المشكلة الرئيسة للبحث تمثل في الانطباع العام لدى جمهور المستفيدين، والمؤسسات ذات العلاقة حول ضعف الأداء الإداري والتنظيمي لوزارات السلطة الفلسطينية، وإن هذه الوزارات توظف عدداً كبيراً من العاملين بدرجات وظيفية مختلفة، وتستنزف من مقدرات الشعب الفلسطيني الكثير دون أن يكون لها إسهام ملحوظ في تقديم الخدمات المنوطة بها بكفاءة وفاعلية.

اسئلة البحث

يحاول البحث الحالي استشراف تصورات العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية نحو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف كذلك على مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة من الوزارة من خلال الإجابة عن تساؤلين اثنين:

- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية؟
- ما مدى رضا الجمهور المستفيد عن الخدمات المقدمة من الوزارة؟

أهمية البحث

- يعتبر هذا البحث من الأبحاث الهامة والاستكشافية لتقدير مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية، خاصة وأن منظمات الخدمة تحاول الانفتاح على الفكر الإداري العالمي.
- يتعرض البحث لمفهوم إداري حديث، له بناء علمي فلسفى متميز، إلا أنه لم يلق في وطننا الاهتمام الكافى من جانب الكتاب والباحثين، وخاصة في مؤسسات القطاع الحكومي، فمعظم الدراسات والأبحاث التي استهدفت إليها الباحثان كانت ذات علاقه أكبر بمؤسسات التعليم العالي والمؤسسات التربوية الأخرى، وإن القليل منها تطرق إلى الجودة الشاملة في وزارات السلطة الفلسطينية، وتتبع أهمية البحث كذلك من كونه يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وركائزه، وإطاره الفكري والفلسفى، كأسلوب ونموذج حديث نتج من خلال تطور الفكر الإداري المعاصر.
- إن نتائج ووصيات هذا البحث قد تكون ذات فائدة لوزارة الاقتصاد الوطني والمستفيدين.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى الآتي:

- التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة في وزارة الاقتصاد الوطني من وجهة نظر العاملين.
- التعرف على درجة اختلاف تطبيق مبادئ 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.
- التعرف على مستوى رضى الجمهور المستفيد من الخدمات التي تقدمها الوزارة.
- التعرف على درجة الاختلاف في اتجاهات العاملين في الوزارة نحو مبدأ التركيز على الجمهور، ومستوى رضى الجمهور المستفيد من خدمات الوزارة.

حدود البحث ومحدوداته

- **الحدود المكانية:** يقتصر البحث على دراسة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني في الضفة الغربية، وتم استثناء فرع الوزارة في قطاع غزة نظراً لصعوبة الاتصال والتواصل مع العاملين هناك، وخاصة في الظروف الراهنة (بسبب الإضراب الجاري).

- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، على اعتبار أن هذه الفئات هي القادرة على تشخيص مدى تطبيق الوزارة لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- **الحدود الزمنية:** امتدت فترة الدراسة من بداية العام ٢٠٠٦ ولغاية شهر آذار من العام ٢٠٠٧

فرضيات البحث

يحاول البحث اختبار الفرضيات الآتية

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، سنوات العمل في الوزارة، الدورات التدريبية التي حصل عليها الموظف في مجال إدارة الجودة، موقع العمل، المديرية، والإدارة التي يتبع لها الموظف.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة رضى الموظفين في وزارة الاقتصاد الوطني عن مبدأ "التركيز على الجمهور"، ودرجة رضى الجمهور المستفيد عن الخدمات المقدمة لهم من الوزارة.

أدبيات البحث

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي

مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد تعددت تعاريفات هذا المفهوم، وأصبح لكل تعريف معنى ودلالة تعكس وجهة نظر الباحث واجتهاداته ومنهجيته، إلا أن ذلك لم يؤثر ولم يغير من مفهوم الجودة ومعناها. فقد عرفها معهد الجودة الفدرالي الأمريكي على أنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القرارات 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" (الرادكدة والشبيلي، ٢٠٠٢، ص ١٧. جامعة القدس المفتوحة، ٢٠٠٧، ص ٢٢). وعرفها (اللوزي) على أنها التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة من أجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقاتها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعارفه رضاه عن الخدمات أو المنتجات المقدمة (اللوزي، ٢٠٠٤، ص ٣٨١ - ٨٤). ووفقاً لتعريف (British Rail Ways Board) "فإن إدارة الجودة الشاملة هي العملية التي تسعى

لتحقيق كافة المتطلبات الخاصة بإشباع حاجات المستهلكين الخارجيين والداخليين، بالإضافة إلى الموردين" (حمود، ٢٠٠٥، ص ٥٥-٥٣). وأما وزارة الدفاع الأمريكية فقد عرفتها على "أنها تحسين مستمر للأنشطة، يقوم على اشتراك كل الأفراد في التنظيم، مدراء وعاملين، بجهد متكامل وشامل نحو تحسين الأداء في مختلف المستويات، وتحقيق رضى الزبائن (Goetsch & Davis, 1997, p.3) أما (السفاق) فيرى "أن الجودة تعني التحسين المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعةها 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 العميل أو المستفيد واحتياجاته" (السفاق، ١٩٩٥، ص ١٣٤). وهناك من يرى الجودة الشاملة على أنها "فلسفة إدارية صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في استجابتها ومرنة في تعاملها وتكيف جهودها بالتركيز على الزبائن، فيشيع في المنظمة مناخ تنظيمي صحي وبيئة تساهم بزيادة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات الزبائن" (Hoffur, 1999, pp.1-28). كما عرفها (بن سعيد) بأنها "أسلوب للإدارة الحديثة يلتزم بتقديم قيمة value لكل العمالء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها التحسين والتطوير المستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل وصيغ 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" (بن سعيد، ١٩٩٧، ص، ٨٦). ويرى (Oakland, 1997، ص، ٨٦) إن الجودة الشاملة هي "منهج شامل لتحسين التنافسية والفاعلية والمرنة من خلال التخطيط والتنظيم، وفهم كل نشاط وإشراك كل فرد في كل مستوى، وهي تتضمن تبني الإدارة الاستراتيجية للجودة، وتركتز على المنع لا المعالجة للمشاكل وتنطلب الاهتمام بالتغيير لإزالة الحواجز الموجودة" (Oakland, 2001, pp.36-38). وفي السياق نفسه نلاحظ أن ديمنج (Deming) عرفها بأنها "درجة التوافق والاعتمادية التي تتناسب مع السوق مع انخفاض التكلفة" (بكري، ٢٠٠٤، ص ١٥-٣٣)، وبعد (ديمنج) من أوائل الرواد الذين لهم الفضل في نشر الرقابة على الجودة في اليابان في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي وهو ينظر إليه كالأب الروحي للجودة (المنيف، ١٩٩٨، ص ٩٧). وبالرغم من تعدد التعريفات إلا أن هناك عوامل مشتركة متفق عليها وتعطي إطاراً موحداً لمضمون إدارة الجودة الشاملة، ومن بين هذه العوامل:

١. استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات.
٢. اشتراك جميع الأفراد في إدارة الجودة الشاملة.
٣. التحسين الشامل والمستمر للعمليات.
٤. التركيز على العمليات والأنشطة بدلاً من النتائج.
٥. تلبية احتياجات العميل وتوقعاته.
٦. استعمال الأساليب الكمية لقياس الجودة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبعادها

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد أنواع التفكير المنظوماتي، ولفهمها فهماً عميقاً لا بد من تحليل جوانبها المختلفة وتشخيصها للوصول إلى الرؤية الشاملة لها في إطار بيئية ديناميكية متغيرة تسعى للتطوير والتحسين المستمر، ويقاد يكون هناك إجماع كبير على تحديد المبادئ الرئيسة 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، ١٩٩٧، ص.٨٦).

ويمكن حصر مبادئ الجودة الشاملة بستة، وهي: التركيز على الزبون، والتركيز على العملاء، وتعزيز خبرات القوى العاملة، واتخاذ القرارات المرتكزة على الحقائق، والتغذية الراجعة، والتحسين المستمر (زين الدين، ١٩٩٦، ص.٤٣-٤٥. العديلي، ٢٠٠١، ص.٢١٨).

وبعد مراجعة معمقة للأدبيات ذات العلاقة تبين أنها اشتركت جميعها بثلاثة عشر مبدأً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واعتبرت مقومات أساسية لها، وهذه المبادئ هي: التزام القيادة الإدارية ودعمها للجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية وتطويرها، التمكين أو التوسيع في نقل السلطة وتنويعها إلى المستويات الأدنى، وثقافة المنظمة، والنظام الفني، وإدارة المعرفة والمعلومات وتحليل النظم، وعمل مرجع قياسي تناصفي، والتحسين المستمر، والتركيز على العملاء وأصحاب المصالح، والشراكة مع النقابات والمؤسسات المهنية، والقيام بالمسؤولية الاجتماعية، وتنمية روح العمل الجماعي.

وكما هو الحال بالنسبة لمفهوم الجودة لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الجودة إلى الحد الذي يعد العديد من الباحثين مبادئ الجودة وأبعادها وجهين لعملة واحدة، حيث يرى بعض الباحثين أن جودة الخدمة لها بعدين أساسيان هما الجودة المادية والتي تتضمن الجوانب المادية الملمسة 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 البعض بين ثلاثة أبعاد للخدمة هي العناصر المادية، والتسهيلات، والأفراد. ومن خلال مراجعة الأدبيات تبين أن هناك عشر أبعاد أساسية للجودة، وهي التي تحدد جودة الخدمة وفقاً لإدراك العملاء وإمكانية الوصول إلى مقدمي الخدمة، والمحاملة، والاتصال، والمصداقية، والأمان، والاهتمام والرعاية والعنابة، والجوانب المادية والبشرية (عبد المحسن، ٢٠٠٥، ص.٤٤).

ثانياً: الدراسات السابقة الدراسات العربية

في دراسة قام بها (القطانى، ١٩٩٣) بعنوان إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي في السعودية، سعت هذه الدراسة إلى العمل على تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقسيم 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 تختلفا في حال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج النظري والاستنبطاى إذ تم استعراض المفاهيم والأسس العلمية التي قام عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تجرب بعض الدول في تطبيق هذا النظام.

وفي دراسة أخرى قام بها (القطانى، ١٩٩٦) هدفت إلى قياس مستوى الخدمة لدى كل من القطاعين العام والخاص في السعودية، وبخاصة تلك الخدمات التي يقدمها كل من قطاعات التعليم، والصحة، والبريد، وأمن المؤسسات، والمتاحف، والمواصلات والنقل، والتلفزيون والإعلام، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وأوضحت نتائج الدراسة أن مستوى جودة خدمات القطاع العام ليس متذبذبة بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى أنه لم يكن هناك قناعة تامة بأن مستوى خدمات القطاع الخاص أفضل من مثيلاتها في القطاع العام، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك عدداً من الخدمات يمكن تحويلها إلى القطاع الخاص ليتولى تقديمها.

وأجرى (هياجنة وعباس، ٢٠٠٣) 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 المتتسارعة والمعقدة على الصعدين المحلي والدولي وذلك من خلال تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، واهتمت الدراسة بالإهاطة في كيفية عملية التغيير في بنية المنظمة الخدمية وهيكلها من خلال فهم حركة العناصر الفاعلة وتأثيرها، ومن أجل ذلك فقد تم تناول الموضوع في ثلاثة نقاط رئيسية: الأولى، تناولت المشكلة الإدارية والاستراتيجية إزاء التغيير المطلوب، والثانية: تناولت كيفية تحقيق التفوق المطلوب من قبل المنظمات الخدمية، والثالثة: أوضحت اقتراحات ليك العلاقه بين نمو المنظمة الخدمية وبقائها 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 المواقف والإجراءات المتعلقة في وضع المنظمة التنافسي والخدمات التي تقدمها.

أما دراسة (البستجي، ٢٠٠١) حول "اتجاهات المديرين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن" فقد هدفت إلى التعرف على مدى وعي المديرين لمفهوم إدارة الجودة ومبادئها، ومدى قناعتهم بضرورة تطبيق هذه المبادئ في مؤسساتهم، والوقوف على المعوقات التي تؤثر على تطبيق الجودة، من خلال منهجية علمية طبقت على جميع أعضاء مجلس الإدارة والمديرين العاملين ومساعديهم ومديري الدوائر والفروع في المؤسسات العامة التي يبلغ عددها سبع عشر مؤسسة مستقلة لعينة بلغت ٤٨٩ مفردة تم اختيارها بشكل عشوائي طبقي. وقد ركزت الدراسة على المبادئ الرئيسية التي تتمثل في التركيز على الجمهور، ومشاركة العاملين وتمكينهم، والتحسين المستمر، وبناء فرق العمل، والتعليم والتدريب، وحدة أهداف المؤسسة والموظfen، واستخدام الأسلوب العملي في اتخاذ القرارات، وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك وعيًا ومعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة فوق المتوسط لدى المديرين في المؤسسات العامة، واتجاهات إيجابية قوية لديهم نحو تطبيق هذه المبادئ.

وأجرى (طراونة، ٢٠٠٣) 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 والمتمثلة بال المجالات الآتية: الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعم الإدارة العليا، والتراكيز على العميل ومشاركة الموظفين، وبناء فرق العمل، وتقدير الموظفين واحترامهم، وتدريب الموظفين وتنميتهم، والوقوف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، وأظهرت الدراسة النتائج الآتية: توجد اتجاهات إيجابية لدى العاملين في المؤسسة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلى أبعادها المختلفة كافة، لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية تبعاً للعوامل الديمografية والمتمثلة في الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي نحو إدارة الجودة الشاملة، ويوجد عدد من المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة والتي كان أهمها عدم وجود أخصائيين في مجال إدارة الجودة.

وأما دراسة (الاغا، ٢٠٠٦) بعنوان "الجودة الشاملة وطرق إبداعها بالقطاع الصحي الفلسطيني"، فقد هدفت إلى قياس مدى تطبيق برنامج الجودة في القطاع الصحي الفلسطيني من ناحية اقتصادية، والعلاقة بين الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق برنامج تطوير الجودة، كما ركزت على تطوير الجودة كأداة لتحسين نوعية الخدمة المقدمة بإدخال المعدات والتقنيات الطبية الحديثة وتبني الكوادر الصحية والإدارية من من حيث الشهادات العلمية وعلى إعداد وتدريب مقدمي الخدمات المساعدة حتى يتم الوصول إلى أفضل مستوى أداء صحي يقدم للمنتفعين أو المرابعين، من خلال تبني مبادئ تتمثل في الكفاءة الفنية، سهولة الحصول على الخدمات، الفاعالية، العلاقات بين الأفراد، الكفاءة باستخدام الموارد والاستمرارية. حيث تم اختيار عينة عشوائية تكونت من ١٧٠ حالة متعددة على مراكز الخدمة الصحية، وكذلك اختبر العدد نفسه بعد تطبيق المشروع بثلاثة شهور، وقد توصلت الدراسة إلى أن طول متوسط الانتظار قبل

تطبيق مشروع الجودة الشاملة ينعكس سلبياً على حالة المريض الصحية، كما أن 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،

وأما الدراسة التي قام بها (جرار، 2006) حول المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، فقد تناول في دراسته متغيرات مثل: العلاقات التنظيمية، وصنع القرار، ونظم التحفيز، والأنماط القيادية، وفرص الترقى في العمل، وأنماط الاتصال، وتوصلت إلى نتيجة أن تصورات العاملين في الوزارة نحو المناخ التنظيمي كانت سلبية. وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغيرات الجنس، والอายع، والمؤهل العلمي، والتخصص، وطريقة التعيين في الوزارة، والراتب، والإدارة والمديرية التي يتبع لها الموظف كما أكدت الدراسة على وجود فروقات في التصورات تعزى لمتغير الخبرة لصالح العاملين بسنوات أقدمية تتراوح بين ١١-٩ عاماً، والمسمى الوظيفي لصالح فئة المديرين والمديرين العاملين ونواب المديرين..

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 ٢٢ شخصاً من مديري المواقع العليا في الحكومة الفيدرالية، أن إدارة الجودة الشاملة تناول تقديرًا أو مكانة جوهرية في نطاق الحكومة الفيدرالية باعتبارها طريقة لتحسين الأداء الوظيفي، وقد وجد أن ٦١٪ من أولئك الذين أجريت عليهم الدراسة المسحية قد تلقوا تدريباً في إدارة الجودة الشاملة، وأن ٩٪ كانوا قادرين على إيضاح المعتقدات والقيم الجوهرية لإدارة الجودة الشاملة، كما وجد أن هناك اهتماماً كبيراً بإدارة الجودة الشاملة فيما بين هؤلاء المديرين.

قام (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، والอายع، والجنس، ومدة الخدمة، والدائرة التي يعمل بها الموظف، والخلفية العرقية).

ب. هل يمكن تحديد اتجاهات الموافقين والمعارضين. وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٠٠ موظفًا يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية اورغن، وقد خلصت إلى عدم وجود فروقات تتعلق بمدة الخدمة، والجنس على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذلك وجود اختلافات مرتبطة بالمتغيرات الباقية (المستوى التعليمي، والอายع، 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 لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى ممارسة هؤلاء المدراء لهذا المفهوم. كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء، وقد أجريت الدراسة على عينة شملت (١٣٧) من المدراء المترمسين في إدارة الجودة الشاملة يعملون في عشر مؤسسات صناعية وخدمية مختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أجمع المديرون على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكن مؤسساتهم لم تطبقها بعد، وعلى الرغم من إدراك المديرين لأهمية إدارة الجودة الشاملة كأداة فعالة لتحسين النوعية، إلا أن دعمهم لنشاطات إدارة الجودة الشاملة يتناقض عبر الوقت، وفي 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، وكان من أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية مثل الإشراف غير الفعال، وقلة التدريب للعاملين، وعدم فعالية إجراءات التصحيح.

وقدم (Davis, Thomas, 2002) دراسة بعنوان اتجاهات مدراء الإدارة الوسطى نحو الجودة الشاملة، 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، ومن أهم نتائج هذه الدراسة: أن المدراء لديهم اعتقاد قوي بأن إدارة الجودة الشاملة هي وسيلة فعالة لقيادة المنظمة، كما أن عدداً كبيراً من المتغيرات وجد بناءً عليه اختلافات جوهرية بين المنظمات في فئات العمل (طبقات الموظفين)، والمتخصصين 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.

التعليق على الدراسات السابقة

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

- إن 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.

- لتحقيق الأهداف المطلوبة استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب المسح الميداني عن طريق إعداد استبانة تعكس أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومبادئه تطبيقها.
- إن معظم نتائج الدراسات السابقة أظهرت بأن هناك وعيًّا نسبيًّا 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 استراتيجية واضحة لبعض المؤسسات، والتركيز على الأداء قصير الأجل، وغياب نظام الاتصال الفعال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وغياب مفهوم العمل كفريق داخل المؤسسة، وضعف مستوى العاملين ومهاراتهم .
- إن غالبية الدراسات السابقة أوصت بضرورة نشر الوعي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنافعها في المؤسسات، وإيجاد نظام منظور وفعال لقياس جودة الخدمات وتحقيق طموحات العاملين والجمهور المستفيد، وتوجيهه 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 الفلسطيني وعلاقة ذلك برضى المستفيدين، وللغرض ذاته تم استخدام المنهج ذاته الذي استخدمته غالبية الدراسات السابقة وهو المنهج الوصفي المسحي من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة تعكس الأبعاد المختلفة للجودة الشاملة.
- لقد تبنت الدراسات السابقة أبعادًا عديدة للجودة الشاملة، إلا أنها اشتهرت معظمها بتسعة أبعاد تمثل الإطار المفاهيمي والعملي للجودة الشاملة، وهذه الأبعاد هي: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، والهيكل التنظيمي وال العلاقات التنظيمية، وصنع القرارات، وفرق العمل والعمل الجماعي، والمشاركة والدافعة، والتدريب والتطوير، والتحسين الشامل والمستمر، وأهداف الوزارة والعاملين، والتركيز على الجمهور. وعليه يرى الباحثان تبني الأبعاد ذاتها في الدراسة الحالية نظراً لشموليتها وتمثيلها للجودة في مؤسسات القطاع الحكومي.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث والأهداف المرجوة تحقيقها. فمن خلال المنهج الوصفي تم وصف الظاهرة قيد الدراسة كما هي وكذلك تحليل الفروقات في الاتجاهات نحوها من خلال توظيف النماذج الاحصائية الوصفية الملائمة.

مجتمع البحث وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا والوسطى على اعتبار أن العاملين في هذين المستويين هم الأقدر على تشخيص واقع الجودة الشاملة في الوزارة (تضم الإدارة العليا المدراء العامون والوكيل المساعد والوكيل الوزير، أما الإدارة الوسطى فتضم مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام)، وقد بلغ عددهم ٢١٩ موظفاً موزعين على مقر الوزارة في رام الله ومديرياتها في محافظات الضفة الغربية، وأما عينة البحث فقد بلغت ١٥٥ موظفًا تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية الطبقية (أي بنسبة ٧١٪) وموزعين بين المقر الرئيسي للوزارة ومديرياتها في المحافظات، وتم اختيار عينة كل طبقة كنسبة مئوية من حجم مجتمع الطبقة الواحدة. أما مجتمع المستفيدين، فهم رجال الأعمال الذين سجلوا أكثر التعاملات مع وزارة الاقتصاد الوطني من بداية العام ٢٠٠٦ وحتى منتصف العام (رجال الأعمال الذين سجلوا عشرة تعاملات وأكثر)، وقد بلغ عددهم ١٠٠ وذلك بناءً على سجلات الوزارة ومديرياتها في المحافظات، وقد بلغت عينة الجمهور المستفيد ٨٠ رجل أعمال (أي بنسبة ٨٠٪) تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، استرجع منهم ٧٦ استبانة، استبعد منها ست استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وتم إخضاع ٧٠ استبانة للتحليل الإحصائي.

أداة الدراسة وصدقها

تم الاعتماد في الدراسة على تصميم استبانتين تغطي فقراتهما المتغيرات كافة والتي تم اشتراطها من الأدبيات ذات العلاقة، وتم عرضهما على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص وعدهم عشرة، وقد تم الأخذ باللاحظات كافة التي أبدوها على محاور الاستبانتين وفقراتها، وقد اعتمدت نسبة ٨٥٪ من اتفاق المحكمين مبدأً لاعتماد الفقرة الواردة في أداة الدراسة، وبناءً على ملاحظات المحكمين تم اختصار الاستبانة الأولى من ١٣٠ فقرة إلى ١٤ فقرة، وأما الاستبانة الثانية فقد تم اختصارها من ٣٥ فقرة على ٢٨ فقرة. وأبدى ثلاثة محكمين ملاحظات على الصياغة اللغوية لبعض الفقرات واقتربوا من استبدال بعض الأفعال التي كانت بصيغة الماضي في بداية الفقرات وتحويلها إلى صيغة المضارع لكي تكون جميعها منسجمة مع بقية فقرات الاستبانة، وقد أخذت هذه الملاحظة بالاعتبار. أما بالنسبة للاستبانة الأولى والتي وزرعت على فئات العاملين في الوزارة فقد اشتملت في جزئها الأول على تسعه متغيرات مستقلة هي: الجنس، والอายุ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية التي حصل عليها الموظف في مجال الجودة، وموقع العمل، والمديرية، والإدارة العامة التي يتبع لها الموظف، واشتمل الجزء الثاني على ١٤ فقرة وزرعت على تسعه محاور تمثلت في: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة وعدد فقراتها ١٣ (من فقرة رقم ١ إلى فقرة رقم ١٣)، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية وعدد فقراتها ١٥ (من فقرة رقم ١٤ - ٢٨)، صنع القرارات وعدد فقراتها ٩ (من فقرة رقم ٣٧ - ٢٩)، فرق العمل والعمل الجماعي وعدد فقراتها ١١ (من فقرة رقم ٣٨ - ٤٨)، المشاركة والداعية وعدد فقراتها ١٥ (من فقرة رقم ٤٩ - ٦٣)، التدريب والتطوير وعدد فقراتها ١١ (من فقرة رقم ٦٤ - ٧٤)، التحسين الشامل والمستمر وعدد فقراتها

١٠ (من فقرة رقم ٧٥ – ٨٤)، أهداف الوزارة والعاملين وعدد فقراتها ١٠ (من فقرة رقم ٩٤)، التركيز على الجمهور وعدد فقراتها ٢٠ (من ٩٥ – ١١٤). أما استبانة المستفيدين فقد اشتملت على ٢٨ فقرة تقسيم مستوى رضى المستفيدين من خدمات الوزارة. صيغت جميع فقرات الاستبيانين بصورة إيجابية، وأعطيت وزناً مدرجاً وفق سلم ليكرت الخمسى: موافق بشدة، موافق، متردد، غير موافق، غير موافق بشدة.

ثبات الأداة

لقياس ثبات الأداة، ثم توزيع الاستبانة على ٣٠ مفردة من المجتمع المبحوث ثم أعيد توزيعها ثانية بعد عشرة أيام وتم احتساب معامل الارتباط بين متosteات استجابات العينة واتضح من خلال المؤشر (٩٢%) أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية والثبات. وللحصول أكثر من ثبات الأداة تم احتساب معامل (كرونباخ ألفا) لأداتي الدراسة وكانت المعاملات كما هو في الجدول رقم (١.١).

جدول رقم (١.١): معامل كرونباخ ألفا لأداتي الدراسة.

المعالج	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
دعم الإدارة العليا	.٩١٤٣
الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية	.٨١٩١
صنع القرارات	.٨١٤٦
فرق العمل والعمل الجماعي	.٧١٨١
المشاركة والداعية	.٨١١٢
التدريب والتطوير	.٨٤٨٨
التحسين الشامل والمستمر	.٨٥١٤
أهداف الوزارة والعاملين	.٨٤٢٠
التركيز على الجمهور	.٨٩٨٥
معامل الثبات لجميع المحاور (كامل الاستبانة)	.٩٦٢٥
معامل الثبات لاستبانة المستفيدين	.٨٧٥٧

تشير نتائج مقياس (كرونباخ ألفا) في الجدول أعلاه إلى أن معامل ثبات الاستبانة الأولى بمحاورها، وكذلك الاستبانة الثانية هو أكبر من ٧٠٪ (النسبة النمطية لمثل هذا النوع من الدراسات) بكثير وبالتالي يمكن القول وبكل ثقة أن الاستبيانين تتمتعان بدرجة عالية من الاعتمادية والثبات.

المعالجة الإحصائية

لغرض تحليل البيانات تم استخدام النماذج الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية، والمتوسط الحسابي العام، لفقرات الاستبانة ومحاورها المختلفة، فإذا كانت قيمة المتوسط 4 فأكثر تكون درجة الموافقة عالية جداً، $٣٩٩-٣٥$ درجة عالية، $٣٤٩-٣$ درجة متوسطة، $٢٩٩-٢٥$ درجة قليلة، أقل من ٢٥ درجة قليلة 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، ويتم استخدام هذا الاختبار عندما يراد المقارنة بين مجموعتين مستقلتين (ذكور وإناث مثلاً). ولغرض تحديد الفروقات في الاتجاهات تم مقارنة قيمة الدالة الإحصائية المحسوبة مع الدالة 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 (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 الأقемية مثلاً).
- اختبار LSD: (Least square difference) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، وهذا الاختبار يتبع اختبار ANOVA أو اختبار T-test في حالة وجود فروق ذات دالة إحصائية، وذلك لمعرفة المجموعات التي بينها فروق ولصالح من هذه الفروق.

وصف خصائص العينة (التحليل الوصفي لعينة الدراسة)

جدول (٢.١): توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	النكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٢٢	٧٨.٧
أنثى	٣٣	٢١.٣
المجموع	١٥٥	%١٠٠

يشير الجدول (٢.١) إلى أن الغالبية العظمى (٧٩%) من عينة البحث هم من الذكور، وأن نسبة الإناث شكلت (٣%)، وهذا يؤكد أن النسبة العظمى من الواقع الإدارية العليا والوسطى في الوزارة يشغلها الذكور، وهذا يتفق مع الواقع الوظيفي في الأراضي الفلسطينية والذي يسيطر فيه الذكور على الوظيفة العامة.

جدول (٣.١): توزيع العينة حسب العمر.

العمر	النكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
٣٠ إلى ٢٥ من	١٥	٩.٧	٩.٧
٣٥ إلى ٣٠ من	٤٢	٢٧.١	٣٦.٨
٤٠ إلى ٣٥ من	٥١	٣٢.٩	٦٩.٧
٤٥ إلى ٤٠ من	٢٣	١٤.٨	٨٤.٥
٥٠ إلى ٤٥ من	١٧	١١.٠	٩٥.٥
٥٠ سنة فأكثر	٧	٤.٥	٤.٥
المجموع	١٥٥	%١٠٠	%١٠٠

يتبيّن من الجدول (٣.١) أن السواد الأعظم من عينة البحث (٨٥٪) هم أقل من ٤٥ سنة، وهذا يظهر أن غالبية العاملين في الوزارة هم من الفئة الشبابية الأكثر اندماجاً في الوسط العامل والمنتج، والذي يتمتع بقدر عالٍ من الطموح والتجدد.

جدول (٤.١): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	النكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ثانوية عامة	٢	١.٣	١.٣
دبلوم	١٤	٩.٠	١٠.٤
بكالوريوس	١٠٦	٦٨.٤	٧٨.٧
ماجستير	٣٠	١٩.٤	٩٨.١
دكتوراه	٣	١.٩	١٠٠
المجموع	١٥٥	%١٠٠	%١٠٠

يظهر الجدول (٤.١) أن حملة شهادة البكالوريوس هم الفئة الأكبر والتي يبلغ عددها (١٠٦) من اصل ١٥٥ ونسبتها (٦٨.٤)، ثم يليها حملة الشهادات العليا ونسبتهم (٢١.٣) وهي نسبة لا يأس بها مقارنة مع الفئات الأخرى، وهذا يؤكد اهتمام الوزارة باستقطاب ذوي الكفاءات العالية والمؤهلات العليا لشغل المواقع الإدارية العليا.

جدول (٤.٢): توزيع العينة حسب المستوى الإداري.

الإدارية	النكرار	النسبة المئوية
إدارة عليا	١٣	٨.٤
إدارة وسطى	١٤٢	٩١.٦
المجموع	١٥٥	%١٠٠

يظهر الجدول (٥.١) 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 وتحمل الجزء الأكبر من المسؤولية.

جدول (٦.١): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	النكرار	عدد سنوات الخبرة
١٢.٣	١٩	٥ سنوات أو أقل
٧٢.٣	١١٢	من ٦ سنوات إلى ١٠
١٥.٥	٢٤	من ١١ إلى ١٥ سنة
%١٠٠	١٥٥	المجموع

يشير الجدول (٦.١) أن الفئة (٦-١٠) سنوات هم الأكثر أقدمية في مجال العمل في الوزارة، حيث بلغت نسبتها (٧٢.٣) يليها الفئة (١٥-١١) وتبلغ نسبتها (١٥.٥) وهؤلاء تسلموا مهام عملهم في الوقت الذي انتقلت فيه الصالحيات إلى السلطة الوطنية الفلسطينية على أثر اتفاق إعلان المبادئ في العام ١٩٩٣، وقد وافك هؤلاء فترة طويلة واكتسبوا خبرة في عمل السلطة والمؤسسات وتقديم الخدمات.

جدول (٧.١): توزيع العينة حسب الدورات في مجال الجودة.

النسبة المئوية	النكرار	الدورات التدريبية
٦٢.٦	٩٧	لم احصل على أي دورة
١٨.٧	٢٩	دورة واحدة
٩.٠	١٤	دورتين
١.٩	٣	ثلاث دورات
٧.٧	١٢	أكثر من ذلك
%١٠٠	١٥٥	المجموع

يشير الجدول (٧.١) أن نسبة (٦٣%) من الموظفين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية ذات علاقة بإدارة الجودة الشاملة، وهذه نسبة مرتفعة جداً، هذه المؤشرات تعكس عدم اهتمام الوزارة بتدريب العاملين وتطويرهم وتأهيلهم في مجال إدارة الجودة الشاملة، والسبب في ذلك قد يعود إلى ضعف الإمكانيات المتاحة وأن وزارات السلطة الفلسطينية في الغالب تتلقى مقررات التدريب من الخارج (مؤسسات ودول)، وقائماً يكون للوزارة دور يذكر في تحديد مجالات الدورات التدريبية الملائمة لموظفيها.

جدول (٨.١): توزيع العينة حسب موقع العمل.

المقر	المجموع	المديرات في المحافظات	المقر الرئيسي	النسبة المئوية	النكرار
			٨٣	٥٣.٥	
		٧٢		٤٦.٥	
	١٥٥			%١٠٠	

يشير الجدول (٨.١) إلى أن نسبة (٥٣.٥%) من العاملين يعملون في المركز الرئيس للوزارة، وان نسبة (٤٦.٥%) 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 (٩.١): توزيع العينة حسب المديرية التي يتبع لها الموظف.

المديرية	النكرار	النسبة المئوية										
	١٤	٤	٦	٥	٩	٥	١١	٦	٦	٩	٥	٤
		٣٠.٢	١.٣	٣.٩	٥.٨	٣.٢	٧.١	٦.٥	٣.٩	٥.٨	٩.٠	٢.٦

يبين الجدول (٩.١) أن النسبة الأكبر من الموظفين المستجوبين في المكاتب الفرعية هم من مكتب محافظة الخليل (٩%), يليه مكتب محافظة نابلس علماً بأن مكتب محافظي 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 (١٠.١): توزيع العينة حسب الإداره العامة التي يتبع لها الموظف.

النسبة المئوية	النكرار	الإدارات
١٢.٩	٢٠	الإدارة العامة للدراسات والتحليل والإحصاء
٣٢.٣	٥٠	الإدارة العامة للتجارة والصناعة وخدمات المستهلك
١١.٦	١٨	الإدارة العامة للشركات
١٠.٣	١٦	الإدارة العامة لملكية الفكرية
٧.٧	١٢	الإدارة العامة للموارد البشرية والشؤون المالية
٧.١	١١	الإدارة العامة للحواسيب وتكنولوجيا المعلومات
١٢.٩	٢٠	الإدارة العامة للمكاتب والفروع
٥.٢	٨	الإدارة العامة للعلاقات الدولية

يبين الجدول (١٠.١) أن الإدارة العامة للتجارة والصناعة وخدمات المستهلك تضم العدد الأكبر من العاملين، حيث أن نسبتهم تبلغ (٣٢.٣) 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، والترخيص الصناعية، وحماية السوق والسلع وغيرها.

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية (استبانة العاملين)

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

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات العاملين في الوزارة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ككل هو (٣)، مما يشير إلى وجود اتجاهات متوسطة الدرجة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، ورغم ذلك، هناك نسبة كبيرة من العاملين ما زال لديها اتجاهات متدنية الدرجة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، 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 وأسس تطبيقها. وعلى الرغم من الاتجاهات متوسطة الدرجة نحو الجودة الشاملة في الوزارة، إلا إن توجهات العاملين نحو الأبعاد التسعة للجودة الشاملة كانت متقلوقة الدرجة، والنتائج المبينة في الجداول الآتية تبين ذلك.

جدول (١.٢): قياس استجابات العاملين نحو (دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة).

المتوسط الحسابي	الافتراضات
٣.٤	١. يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تفكير الإدارة العليا في الوزارة
٣.٣	٢. تدعم الإدارة العليا في الوزارة الجهود كافة التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة
٢.٩	٣. تعمل الإدارة العليا في الوزارة على مواكبة التغييرات والمستجدات في مجال إدارة الجودة
٢.٥	٤. توفر الإدارة العليا في الوزارة المستلزمات المادية كافة لتعزيز الجودة في أنشطتها
٢.٥	٥. تعمل الإدارة العليا في الوزارة على استقطاب أفضل الكفاءات للعمل فيها
٢.٨	٦. تثمن الإدارة العليا الإنجازات المتميزة في الوزارة

تابع جدول رقم (١.٢) ...

المتوسط الحسابي	الفقرات
٢.٧	٧. تثمن الإدارة العليا الخبرات المتميزة في الوزارة
٣.١	٨. يتتوفر لدى الإدارة العليا في الوزارة خطة استراتيجية متطرفة
٢.٦	٩. تتقبل الإدارة العليا أية اقتراحات قد تساهم في تحقيق الجودة الشاملة
٢.٧	١٠. يوجد لدى الإدارة العليا في الوزارة أهداف واضحة لتبني الجودة في أنشطتها
٢.٥	١١. تعمل الإدارة العليا في الوزارة على توعية العاملين بمنافع تطبيق إدارة الجودة
٢.٥	١٢. تقوم الإدارة العليا بتزويد العاملين بتعليمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٢.٩	١٣. تعمل الإدارة العليا على تبني النظم الإدارية العصرية لتحقيق الجودة الشاملة
٢.٨	المتوسط الحسابي العام

يشير الجدول (١.٢) إلى أن اتجاهات العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني نحو البعد الأول "دعم الإدارة العليا" تعد متدنية الدرجة، وهذا ما أكدته مؤشر المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث بلغت قيمته ٢.٨، وعلى الرغم من ذلك فإن بعض أفراد العينة لديهم اتجاهات متطرفة إلى عالية الدرجة نحو بعض مكونات هذا البعد، حيث أكد غالبيتهم أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يستحوذ على تفكير الإدارة العليا في الوزارة (٣.٤) وإن الإدارة العليا تدعم كافة الجهود التي قد تؤدي إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة (٣.٣) وأنه يتتوفر لدى الوزارة خطة استراتيجية للنهوض بها (٣.١)، إلا أن معظم البنود الأخرى هي على محور السلبية، فهي تؤكد على عدم توفير الإدارة العليا للمستلزمات المادية الالزامية لتطبيق الجودة الشاملة، وأيضا لا تعمل الوزارة على استقطاب الكفاءات للعمل بها، وعدم تثمين الخبرات والإنجازات المتميزة في الوزارة، وعدم تقبل الإدارة العليا أية اقتراحات قد تسهم 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 جهلاً وعدموعي لدى العديد من أعضاء الإدارة العليا في الوزارة لمبادئ الجودة الشاملة وسبل تطبيقها.

جدول (٢.٢): قياس استجابات العاملين نحو (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية).

المتوسط الحسابي	ال QUESTIONS
٣.٣	١٤ يمتاز الهيكل التنظيمي في الوزارة بالمرونة
٢.٧	١٥ تسند الوظائف في الوزارة بناءً على اعتبار متطلبات العمل
٢.٧	١٦ هناك تنسيق بين المستويات الإدارية في الوزارة
٢.٨	١٧ يراعي التخصص عند تنظيم العمل وتقسيمه
٣.١	١٨ العلاقات غير الرسمية ظاهرة موجودة بين العاملين في الوزارة
٢.٨	١٩ غالباً ما يؤخذ بآرائهم الجان التي تشكل لمعالجة موضوع معين في الوزارة
٢.٥	٢٠ هناك مساعلة للعاملين عن النتائج التي حققوها نتيجة أعمالهم
٢.٧	٢١ هناك توازن بين السلطة الممنوحة للموظف ومسؤولياته
٣.٦	٢٢ قوانين الوزارة وأنظمتها متاحة للجميع ويمكن الإطلاع عليها
٣.٤	٢٣ يلتزم العاملون في الوزارة بالأنظمة والقوانين إلى تاماً
٣.٣	٢٤ يتلقى الموظف الأوامر والتعليمات من مسؤوله المباشر فقط
٣.٢	٢٥ إن أساليب العمل وإجراءاته المتتبعة في الوزارة تسهل القيام به
٣.٨	٢٦ هناك وصف وظيفي يوفر تحديداً واضحاً لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة
٣.٤	٢٧ خطوط الاتصال في الوزارة سلسة وتسهل إنجاز العمل
٢.٦	٢٨ يقوم المسؤولون بتفويض جزء من صلاحياتهم إلى المستويات الإدارية الأدنى
٣.١	المتوسط الحسابي العام

يشير الجدول (٢.٢) إلى أن نصوصات العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني نحو البعد الثاني "الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية" متوسطة الدرجة، وهذا ما أكدته مؤشر المتوسط الحسابي العام للبعد، حيث بلغت قيمته ٣.١، وهذا التوجه مرده أنه في الفترة الأخيرة تم ومن خلال لجنة خبراء بناء هيكل تنظيمية عصرية لكافة وزارات السلطة الفلسطينية ومنها وزارة الاقتصاد الوطني، كما تم تسكين الموظفين في هذه الهيكل كل حسب تخصصه وخبرته، كما قدم العاملون مؤشراً متوسط الدرجة على بعض أشكال العلاقات التنظيمية في الوزارة، فقد أكدوا على أن العلاقات غير الرسمية ظاهرة موجودة ومتطرفة في الوزارة (٣.١)، 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 مسؤول واحد فقط، وقدم العاملون مؤشرات متوسطة الدرجة 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 نحو الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، إلا أن العاملين أبدوا اتجاهات سلبية نحو العديد من مكونات هذا البعد، فقد أكدوا على أن الوظائف تنسد في الوزارة بناءً على اعتبارات غير موضوعية، وأن التعيينات وإسناد المهام كانت تتم بقرارات رئيسية واعتبارات شخصية وحزبية لا علاقة لها بالمهنية والتخصصية، مما يؤثر على أداء هؤلاء العاملين، كما أشار العاملون إلى أن العلاقات التسيفية بين الوحدات الإدارية في الوزارة غالباً مما يجعل العاملين يعملون بمناهج مختلفة، وهذا يؤثر سلباً على كفاءة العمل وفعاليته. ومن الأمور الملفقة للاعتماد والتي أكد عليها العاملون من خلال النتائج الظاهرة في الجدول هو ضياع العلاقة المتوازنة بين مبدئي السلطة والمسؤولية وهذا بعد انتهاءكاً صارخاً لمبدأ رئيس من مبادئ العملية الإدارية وهو مبدأ "توازن السلطة والمسؤولية"، وهذا الشيء ليس بغرير على مؤسسات السلطة الفلسطينية، حيث تجد أن بعض الموظفين يعطون 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 المنوحة 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 المسؤول بتفويض جزء من صلاحياته إلى المستويات الإدارية الأدنى كون أن المسؤول لا يستطيع وحده إنجاز العمل بجوانبه كافة، ناهيك عن أن تفويض الصلاحيات يساهم في تطوير إمكانات وقدرات الموظفين في المستويات الإدارية الأدنى. مثل هذه الممارسات ليست غريبة على مؤسسات السلطة الفلسطينية، فهناك بعض المسؤولين الذين يعتبرون التفويض انتقاصاً من سلطاتهم ونفوذهم.

جدول (٣.٢): قياس استجابات العاملين نحو (صنع القرارات).

المتوسط الحسابي	الفقرات
٣.٦	٢٩. لدى تفويض باتخاذ القرارات في نطاق عمل
٢.٦	٣٠. تؤخذ القرارات في الوزارة بشكل جماعي
٢.٦	٣١. تؤخذ القرارات في الوزارة بعد دراسة تامة لنوعية المشكلات وطبيعتها
٢.٣	٣٢. يوجد آلية واضحة تتيح للموظف الاعتراض على أي قرارات تتخذ عند شعوره بعدم معقوليتها
٢.٥	٣٣. القرارات الصادرة عن المسؤولين في الوزارة منسجمة مع بعضها البعض
٢.٧	٣٤. متذمدو القرارات في الوزارة يمتازون بمهارات عالية في اتخاذها
٢.٨	٣٥. غالباً ما يكون المسؤولون حازمين في قراراتهم
٣.١	٣٦. إن القرارات التي تؤخذ من المسؤولين تتلاءم مع الأهداف المرسومة للوزارة
٣.٠	٣٧. يعتمد المسؤولون في صنع قراراتهم على نظام المعلومات المحوسبة المتوفر لدى الوزارة
٢.٨	المتوسط الحسابي العام

فالجدول (٣.٢) يشير إلى أن تصورات العاملين نحو البعد الثالث "صنع القرارات" متدايرة الدرجة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (٢.٨) مما يؤكد أن القرارات في الوزارة تؤخذ من المسؤولين دون مشاركة فعالة من العاملين في المستويات الإدارية الأدنى، وإن القرارات تؤخذ دون دراسة كافية لنوعية المشكلات وطبيعتها، وهذا يؤدي إلى شعور الموظف بأنه متنقل للتعليمات فقط لينفذها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تشويه عملية تنفيذ هذه القرارات نظراً لعدم المشاركة في صنعها، كما أكد المستجوبون على أن متاخذ القرارات في الوزارة لا يمتلكون بمهارات عالية في اتخاذها، وهذا مرد ضعف الإمكانيات والمهارات لديهم والنتائج عن أسلوب التعين المتبعة في مؤسسات 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. وعلى الرغم هذه الاتجاهات السلبية إلا أن العاملين اعترفوا بوجود تقويض جرئي باتخاذ القرارات ولكن على نطاق عملهم، وإن القرارات التي تؤخذ من المسؤولين تتسم إلى حد ما مع الأهداف العامة للوزارة، وأن المسؤولين يعتمدون بدرجة محدودة في صنع قراراتهم على نظام معلومات محسوب، وهذا برأينا يتناقض مع الواقع العملي، فنظام المعلومات المتوفر لدى الوزارة ما زال في بداياته المتواضعة وبحاجة إلى تطوير.

جدول (٤.٢): قياس استجابات العاملين نحو (فرق العمل والعمل الجماعي).

المتوسط الحسابي	الفقرات	
٣.٤	يشجع المسؤولون في الوزارة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق	٣٨
٢.٧	تعمل الوحدات الإدارية (الأقسام والإدارات) في الوزارة بروح الفريق الواحد	٣٩
٢.٥	يتحمل فريق العمل المسؤلية عن نتائج أعماله وليس عضواً بحد ذاته	٤٠
٢.٠	تتم مكافأة أعضاء فريق العمل كل حسب مساهمنه في الإنجاز	٤١
٣.٢	أدى أسلوب العمل الجماعي إلى تحسين الأداء في مهام وأنشطة الوزارة	٤٢
٣.٢	يجتمع العاملون في القسم بشكل غير رسمي لمناقشة قضايا ذات علاقة بأعمالهم	٤٣
٤.١	تستدعي مهام وأنشطة الوزارة العمل بروح الفريق	٤٤
٣.٧	أحبذ العمل ضمن فريق ولو كان ذلك خلافاً لمصالحي الشخصية	٤٥
٣.٥	تشجعني العلاقات الاجتماعية السائدة في الوزارة على التعاون والعمل الجماعي	٤٦
٤.١	أحبذ العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل مع أعضاء الفريق	٤٧
٢.٣	تقوم الوزارة بتدريب العاملين على الأنماط والأساليب الحديثة في العمل الجماعي	٤٨
٣.٢	المتوسط الحسابي العام	

إن الجدول (٤.٢) يوضح أن اتجاهات العاملين نحو البعد الرابع "فرق العمل والعمل الجماعي" متوسطة الإيجابية، وهذا ما يظهر من مؤشر المتوسط الحسابي العام (٣.٢)، فقد أكد أفراد العينة ويدرجة عالية أن مهام وأنشطة الوزارة تستدعي العمل بروح الفريق وأن المسؤولين يشجعون ذلك، كما أكد أفراد العينة تقضيهم العمل الجماعي ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل مع بعضهم بعضاً، وأن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية السائدة بين العاملين تحفزهم على العمل بروح الفريق. ومن النتائج اللافتة لانتباه اعتراف العاملين بدرجة متوسطة بأنهم يقومون بعقد اجتماعات غير رسمية خارج إطار الدوام الرسمي وذلك لمناقشة قضايا ومشاكل ذات علاقة بأعمالهم، وهذه النتيجة تؤكد العمل جزئياً بحلقات الجودة (QUALITY CIRCLES) والتي تعد من أهم ملامح ممارسة الجودة في العمل المؤسسي. وعلى الرغم من هذه التوجهات الإيجابية في بعضها، إلا أن العاملين أبدوا اتجاهات سلبية نحو بعض بنود هذا البعد، فقد أكد العاملون أن هناك ضعفاً 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 مساهمنته في الإنجاز مما يشير إلى وجود أسس غير موضوعية في الثواب والعقاب.

جدول (٥.٢): قياس استجابات العاملين نحو (المشاركة والدافعة).

الفقرات	المتوسط الحسابي
٤٩	يشترك العاملون بوضع الأهداف الخاصة بأعمالهم
٥٠	يشترك العاملون بوضع السياسات والخطط الخاصة بأعمالهم
٥١	تعالج المشكلات التي تحصل في مستوى إداري معين في المستوى نفسه دون إحالتها إلى المستوى الأعلى
٥٢	إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعتمد على مستوى النضوج لديهم
٥٣	يعتبر المسؤولون مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات تطويراً لامكانات العاملين
٥٤	إن طبيعة المهام والأنشطة في الوزارة تستدعي المشاركة الإدارية
٥٥	يحرص المسؤولون في الوزارة على احترام العاملين وتقديرهم
٥٦	هناك عدالة ومساواة بين العاملين في الوزارة
٥٧	اعتبر العمل الذي أقوم به نزهه أتنى استمراريتها
٥٨	أتمتع بدرجة معقولة من الاستقلالية في عملي
٥٩	العمل الذي أقوم به يوفر لي درجة عالية من الإبداع والإبتكار
٦٠	يحرص المسؤولون المحافظة على روح معنوية عالية للعاملين
٦١	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي إلى وزارة الاقتصاد الوطني

تابع جدول رقم (٥.٢) ...

المتوسط الحسابي	الفقرات
٢.٥	٦٢ مقاييس الأداء واضحة لجميع العاملين في الوزارة
٢.٣	٦٣ يجري تقييم أداء العاملين وفق معايير منطقية وعلمية
٣.٠٠	المتوسط الحسابي العام

وتظهر النتائج في الجدول (٥.٢) أعلاه وجود مستوى متوسط الدرجة من المشاركة والداعية لدى العاملين في الوزارة (٣.٠٠) وهذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع النتيجة التي تم الوصول إليها بخصوص البعد الرابع (فرق العمل والعمل الجماعي). فالعمل الجماعي قد يعزز المشاركة الإدارية لدى العاملين ويخلق لديهم دافعية أكثر للعمل. وقد أكد العاملون وبدرجة متوسطة أن المشاركة الإدارية للعاملين في الوزارة تعتمد على مستوى النصوص لديهم، وهذا يتطابق مع نظرية هيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard الشهيرة والتي تؤكد ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات كلما ارتفعت مستويات النصوص لديهم. كما تشير النتائج في الجدول إلى أن هناك احتراماً وتقديراً من قبل المسؤولين في الوزارة لمرؤوسيهم، وأن هناك حرصاً من قبلهم للمحافظة على معنويات عالية للعاملين. كما أبدى العاملون افتخاراً لهم واعتزازاً بهم كونهم موظفين لدى وزارة الاقتصاد الوطني مما أثر إيجاباً على مستوى دافعيتهم للعمل. وعلى الرغم من هذه التوجهات الإيجابية في بعضها، إلا أن العاملين أبدوا اتجاهات سلبية نحو بعض مكونات هذا البعض، 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 فقط إلى المستويات الإدارية العليا، وأن تعالج القضايا الأخرى في المستوى الإداري نفسه. وأظهر العاملون عدم وجود عدالة ومساواة بينهم، وهذا يظهر من خلال الترقى العشوائية وغير المبنية على أسس علمية وموضوعية وغياب الأسس السليمة لتقدير الأداء.

جدول (٦.٢): قياس استجابات العاملين نحو (التدريب والتطوير).

المتوسط الحسابي	الفقرات
٣.٨	٦٤ أدرك أن لدى التأهيل الكافي للقيام بمهام وظيفي
٢.٨	٦٥ أنا على علم بوجود سياسة للوزارة تهدف إلى تطوير كفايات العاملين فيها
٢.٦	٦٦ تقوم الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين قبل تنفيذ الدورات التدريبية المختلفة
٣.٢	٦٧ لقد استفدت كثيراً من الدورات التدريبية التي تزودت بها في الوزارة

تابع جدول رقم (٦.٢) ...

المتوسط الحسابي	الفقرات
٣.٩	٦٨ العمل الذي أقوم به يستدعي درجة عالية من المهارة والتدريب
٣.١	٦٩ لقد منحت الفرصة لاستغلال معرفتي ومهاراتي في مجال عمل
٣.٠	٧٠ يعتبر المسؤولون في الوزارة التدريب استثماراً سيؤتي أكله في المستقبل
٢.٣	٧١ عملية التدريب مبرمجة وتخضع للتقييم المستمر
٢.٧	٧٢ تحرص الوزارة بتدريب العاملين على أحدث النظم الإدارية في العمل
٢.٣	٧٣ يتتوفر في الوزارة مدربون متخصصون وأكفاء قادرون على التأهيل وبناء القرارات
٢.٣	٧٤ تطال برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في الوزارة
٢.٩	المتوسط الحسابي العام

فالجدول (٦.٢) يربنا أن اتجاهات العاملين نحو بُعد التدريب والتطوير سلبية وهذا ما أظهره مؤشر المتوسط الحسابي العام (٢.٩)، إذ اتفق أفراد العينة على أن هناك شحًا في الفرص التدريبية للعاملين، وإن هناك معايير غير موضوعية في تركيبة العاملين لبرامج التدريب والتطوير، وأن الوزارة لا تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين، حيث أن هناك غياباً لسياسة تدريبية واضحة المعالم تحدد البرامج التدريبية الملائمة ، كما أكد العاملون على أن برامج التدريب والتطوير لا تطال الإدارات والمستويات الإدارية كافة، حيث تجد دائرة معينة حصل العاملون فيها على دورات تدريبية عدّة بينما لم تحصل دائرة أخرى على دورة تدريبية واحدة. فالعجز في تدريب العاملين وتطويرهم يعود إلى ضعف الإمكانيات، وغياب سياسة تدريب وتطوير واضحة المعالم ومواكلة، بالإضافة إلى أن البرامج التدريبية غالباً ما يحدد مضمونها ومحتها من قبل الدول المانحة والتي تقدم على شكل مساعدات فنية لصالح الشعب الفلسطيني (Technical Assistance)

جدول (٧.٢): قياس استجابات العاملين نحو (التحسين الشامل والمستمر).

المتوسط الحسابي	الفقرات
٣.٢	٧٥ تعمل الوزارة على موافقة ما هو حديث في مجال أعمالها
٢.٤	٧٦ تعمل الوزارة على تحليل الوظائف دورياً بهدف التعرف على ضرورات التحسين والتطور اللازم
٢.٣	٧٧ تعمل الوزارة وباستمرار على تحديث معايير التوظيف لديها بما ينسجم مع متطلبات أعمالها
٢.٧	٧٨ تعمل الوزارة على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها
٢.٧	٧٩ يتتوفر لدى الوزارة قسم بحث وتطوير فعال

تابع جدول رقم (٧.٢) ...

المتوسط الحسابي	الفقرات
٢.٩	٨٠ تشجع الوزارة العاملين ضرورة إدخال تحسينات مستمرة على أدائهم
٣.٩	٨١ تشجع الوزارة استخدام وسائل العمل الإلكتروني لتحسين الأداء في العمل
٣.٢	٨٢ تتيح قوانين الوزارة وأنظمتها فرص التحسين المستمر
٢.٦	٨٣ تقوم الوزارة بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها
٢.٥	٨٤ تعتمد الوزارة منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها
٢.٨	المتوسط الحسابي العام

أظهرت النتائج في الجدول (٧.٢) تصورات سلبية نحو بعد "التحسين الشامل والمستمر" (٢.٨) وهذا ليس غريباً على مؤسسة لا يتوافر لديها سياسة تدريب وتطوير واضحة المعالم، 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 جودة أعمالها. كل ذلك مردود ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والفنية وأن فرص التحسين والتطوير مربوطة بما تقدمه الدول المانحة من مساعدات مالية وفنية.

جدول (٨.٢): قياس استجابات العاملين نحو (أهداف الوزارة والعاملين).

المتوسط الحسابي	الفقرات
٣.٥	٨٥ الأهداف العامة للوزارة واضحة بالنسبة لي
٤.١	٨٦ الأهداف الخاصة بدائرتي أو قسمي واضحة بالنسبة لي
٣.٥	٨٧ تضع الوزارة أهدافاً ممكنة التنفيذ
٣.٦	٨٨ تعكس الأهداف الخاصة بالدوائر والأقسام الأهداف العامة للوزارة
٣.٦	٨٩ تعكس الأهداف العامة للوزارة احتياجات جمهور المستفيدين
٣.٠	٩٠ تعمل الوزارة على بناء سياسات عملية وواقعية لتحقيق الأهداف المرسومة
٣.٠	٩١ تنسجم الأهداف الخاصة للعاملين مع الأهداف العامة للوزارة
٣.٠	٩٢ عندما تتعارض الأهداف الشخصية للعاملين مع الأهداف العامة للوزارة
	٩٣ تخضع الأولى لصالح الثانية
٢.٤	٩٣ يقوم المسؤولون في الوزارة بتقييم أداء العاملين بين الحين والآخر بهدف معرفة مدى قربهم أو بعدهم من تحقيق الأهداف المنشودة
٣.١	٩٤ الأهداف المرسومة هي المرشد العام للعاملين في الوزارة
٣.٣	المتوسط الحسابي العام

هنا يعكس الجدول (٨.٢) اتجاهات متوسطة الدرجة للعاملين نحو بعد "أهداف الوزارة والعاملين" (٣.٣)، حيث أكد العاملون وبدرجة متوسطة 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، فقد أكد العاملون أن الوزارة لا تقوم ببناء سياسات عملية وواقية لتحقيق الأهداف المرسومة وهذا، بلا شك، يعود إلى التشوّهات 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 بهم تتمحور حول الحصول على ترقيات 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 والأخر لمعرفة مدى قربهم أو بعدهم من تحقيق الأهداف المرسومة، وهذا يتناقض مع المبدأ الإداري المعروف وهو الإدارة بالأهداف Management By Objective (MBO)

جدول (٩.٢): قياس استجابات العاملين نحو (التركيز على المستفيدين).

المتوسط الحسابي	الفقرات	
٤.١	تحرص الوزارة على تقديم خدمات ملائمة لجمهور المستفيد	٩٥
٤.٠	تحرص الوزارة على تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد بأقصى سرعة ممكنة	٩٦
٣.٠	تقوم الوزارة بين الحين والأخر بقياس مستوى رضا الجمهور عن خدماتها	٩٧
٣.٠	يوجد لدى الوزارة نظام متكامل لكيفية تقديم الخدمة لجمهور المستفيد	٩٨
٢.٤	تقوم الوزارة بتدريب العاملين على أنماط وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد	٩٩
٣.٢	تقبل الوزارة اقتراحات الجمهور لتحسين نوعية الخدمة المقدمة له	١٠٠
٤.٠	تحرص الوزارة على تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد الكترونياً	١٠١
٣.٢	تقديم الوزارة صلاحيات واسعة للمديريات في المحافظات لتقديم كافة الخدمات إلى الجمهور بهدف توفير الوقت والجهد على المراجعين	١٠٢
٣.١	تحرص الوزارة على وضع معايير محددة لكل خدمة تقدمها للجمهور	١٠٣
٣.٤	تحرص الوزارة على تقديم المعلومات والبيانات المتوفرة إلى الجهات المستفيدة بالوقت الملائم	١٠٤
٣.٢	تحرص الوزارة على تقديم المعلومات المتوفرة لديها إلى الجهات المستفيدة بالنوعية الملائمة	١٠٥
٢.٩	تقوم الوزارة بحملات توعية إلى الجهات المستفيدة حول كيفية الاستفادة من خدماتها	١٠٦

تابع جدول رقم (٩.٢) ...

المتوسط الحسابي	الفقرات	
٤.٠	تحرص الوزارة على بناء علاقات ايجابية مع مؤسسات القطاع الخاص من خلال رعاية الفعاليات الاقتصادية، الزيارات الميدانية، المعارض التجارية، وورش العمل... الخ.	١٠٧
٣.٦	تعمل الوزارة على ربط مؤسسات القطاع الخاص مع العالم الخارجي (مؤسسات شبيهه، منظمات دولية، اتحادات صناعية، جمعيات مستثمرين... الخ.	١٠٨
٣.٦	الرسوم التي تتقاضاها الوزارة لقاء خدماتها معقولة	١٠٩
٢.٩	تتم المتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون تعليمات الوزارة وأنظمتها	١١٠
٣.٢	تشرك الوزارة القطاع الخاص في التحضير لاتفاقيات الاقتصادية مع الدول والمنظمات	١١١
٣.٢	تشرك الوزارة القطاع الخاص في وضع القوانين والتشريعات ذات العلاقة	١١٢
٣.٣	تقوم الوزارة بحماية الوكالات التجارية المسجلة لديها	١١٣
٣.٧	تقوم الوزارة بتقديم الاستشارات الممكنة إلى مؤسسات القطاع الخاص	١١٤
٣.٣	المتوسط الحسابي العام	

وهنا يشير الجدول (٩.٢) إلى أن اتجاهات العاملين نحو البعد التاسع "التركيز على الجمهور" بدرجة متوسطة، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغت (٣.٣) 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. وعلى الرغم من ذلك 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 الأرضي الفلسطينية، نتيجة الوضع الاستثنائي الذي يعيشه الشعب الفلسطيني.

السؤال الثاني: ما مدى رضا الجمهور المستفيد من الخدمات التي تقدمها الوزارة

جدول (١.٣): قياس اتجاهات المستفيدين نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة.

المتوسط الحسابي	القرارات	
٣.٤	الوقت الذي تستغرقه الوزارة لإنجاز المعاملة	١
٣.٧	الإجراءات التي تقوم بها الوزارة لإنجاز المعاملة (تسجيل شركات، تراخيص صناعية، منح وكالات تجارية، منح رخص استيراد وتصدير، تصديق شهادات منشأ وغيرها)	٢
٤.٥	أسلوب تعامل الموظفين في الوزارة معك عند المراجعة	٣
٣.٨	نوعية المعلومات والبيانات التي تقدمها لك الوزارة	٤
٣.٧	الرسوم التي تتلقاها الوزارة لقاء خدماتها	٥
٣.٧	نوعية الخدمات التي تقدمها لك الوزارة	٦
٣.٣	متابعة الوزارة للاقترابات والشكوى المقدمة لها	٧
٣.٣	جهود التوعية التي تقوم بها الوزارة للجمهور المستفيد	٨
٣.٢	دور الوزارة في تحديث القوانين والأنظمة ذات العلاقة بالشركات، الصناعة، التجارة، المدن والمناطق الصناعية، المنافسة، المعايير، المعايير، تشجيع الاستثمار، الملكية الفكرية، والوكالات التجارية وغيرها	٩
٢.٩	مدى إشراك القطاع الخاص بالتحضير لاتفاقيات الاقتصادية مع الدول والمنظمات	١٠
٢.٨	مدى إشراك القطاع الخاص في وضع القوانين والتشريعات ذات العلاقة	١١
٣.٨	دور الوزارة في توطيد العلاقة مع القطاع الخاص من خلال الاتحادات الصناعية والاتحاد العام للصناعات والغرف التجارية	١٢
٣.٢	تطوير سياسات وأدوات عمل تكون مبنية على حقائق بالتشاور مع القطاع الخاص فيما يتعلق بالتجارة والصناعة والتمويل والاقتصاد الوطني	١٣
٣.٢	متابعة المؤشرات الاقتصادية لقياس أداء القطاع الخاص بالتعاون مع مراكز الإحصاء والابحاث	١٤
٣.٤	دور الوزارة في حماية الوكالات التجارية المسجلة لديها	١٥
٢.٦	التنسيق بين الوزارة والجانب الإسرائيلي فيما يخص العمليات التجارية والمعابر	١٦
٢.٥	المتابعة القانونية من الوزارة لأولئك الذين يخالفون التعليمات والقوانين	١٧
٢.٩	دور الوزارة في تنمية العلاقات الاقتصادية مع العالم الخارجي (تدريب وبناء قدرات، مؤتمرات وورش عمل، الحصول على حقوق وامتياز، اتفاقيات تجارية واقتصادية وغيرها)	١٨

تابع جدول رقم (١.٣) ...

المتوسط الحسابي	الفقرات
٣.١	١٩ مدى اهتمام الوزارة بقياس رضا الجمهور المستفيد
٣.١	٢٠ الخدمات الإلكترونية التي تقدمها لك الوزارة
٢.٩	٢١ دور الوزارة في تقديم الاستشارات (الاقتصادية والإدارية والفنية) لمؤسسات القطاع الخاص
٢.٩	٢٢ دور الوزارة في الرقابة والتقييم داخل السوق
٣.٤	٢٣ مدى حرص الوزارة على إنهاء معاملات المراجعين في المكاتب الفرعية دون الحاجة للمتابعة مع المركز الرئيسي للوزارة
٣.٢	٢٤ الوقت الذي تستغرقه الوزارة للبت في قضية معينة
٢.٩	٢٥ تمثيل الوزارة للقطاع الخاص في المحافل الدولية
٢.٩	٢٦ الاتفاقيات التي أبرمتها الوزارة مع الخارج
٣.٤	٢٧ دور الوزارة في الإشراف على تطبيق المعايير والمقاييس
٣.٢	٢٨ رعاية الوزارة للفعاليات الاقتصادية
٣.٢	المتوسط الحسابي العام

يشير الجدول رقم (١.٣) إلى أن درجة رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة من الوزارة تعد متوسطة بوجه عام، وهذا ما أظهره مؤشر المتوسط الحسابي العام (٣.٢)، وقد أظهر الجمهور المستفيد رضا عالياً عن الإجراءات التي تقدم بها الوزارة لإنجاز معاملات تسجيل الشركات والتراخيص الصناعية وغيرها، وأبدوا رضى تماماً عن أساليب 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 رضى متدنياً عن مدى إشراك الوزارة القطاع الخاص في التحضير لاتفاقيات 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 والتقييم 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.

ثانيًّا: اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة تعزى لمتغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وسنوات العمل في الوزارة، والدورات التدريبية في مجال إدارة الجودة، وموقع العمل، والمديرية، والإدارة العامة التي يتبع لها الموظف.

الفرضية الفرعية الأولى

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

يتضح من خلال اختبار α أن قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (٠.٩٣٥) هي أكبر من الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، 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 الفرعية الثانية

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

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي Anova أن الدلالة الإحصائية المحسوبة (٠.٥٠٦) أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، مما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير العمر، وهذا يعني أن العاملين باختلاف فئاتهم العمرية كافة 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 تشير إلى وجود اختلاف في التصورات تبعاً لمتغير العمر نحو بعد (أهداف الوزارة والعاملين) حيث ظهرت قيمة sig (٠.٠٣) أقل من ($\alpha = 0.05$). وتم استخدام مقياس LSD لمعرفة لصالح الفئات العمرية: الفروقات في الاتجاهات نحو هذا البعد، فالنتائج أظهرت وجود فروقات لصالح الفئات العمرية: (٣٥-٣٠)، (٤٠-٣٥)، (٥٠ سنة فأكثر) مقابل الفئة العمرية (٣٠-٢٥)، وأظهر الاختبار وجود فروقات لصالح الفئة العمرية (٣٥-٣٠) مقابل الفئة العمرية (٤٠-٤٥) ولصالح الفئة ٥٠ سنة فأكثر مقابل الفئة العمرية (٤٠-٤٥). هذه النتيجة تؤكد أن الفئة الأكبر سنًا 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 يتبعون موقع إدارية عليا وبالتالي قد

تكون أهداف الوزارة وأهداف إدارتهم أكثر وضوحاً بالنسبة إليهم وأكثر انسجاماً مع أهدافهم الخاصة.

الفرضية الفرعية الثالثة

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

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت قيمة الدلالة الإحصائية (٠.٩٨٠) أكبر من قيمة الدالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) مما يؤكد أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة متقاربة بصرف النظر عن المؤهل العلمي، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية أعلاه.

الفرضية الفرعية الرابعة

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

تظهر نتائج تحليل Anova عدم وجود فروق في تصورات الإدارتين العليا والوسطى نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، حيث أن قيمة الدلالة المحسوبة هي (٠.٠٥٤) وهي أكبر من الدالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، وهذا يؤكد أن تصورات المستويين الإداريين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة متقاربة إلى حد ما وهي ايجابية بدرجة متوسطة (٣.٢، ٣.٠٢) على التوالي)، وهذا التوجه مرده إن العاملين في هذين المستويين يعتبرون أنفسهم منصفون في درجاتهم الوظيفية، وعليه قد يشكلون اتجاهات أكثر ايجابية نحو تطبيق الجودة الشاملة في الوزارة، هذا بالإضافة أنهم يعتبرون أنفسهم القائمين على برنامج الجودة في الوزارة، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الخامسة

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

يظهر تحليل Anova عدم وجود أي فروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة (٠.١٩٩) أكبر من (٠.٠٥)، مما يؤكد أن العاملين ب مختلف سنوات العمل والخبرة لا يختلفون في تصوراتهم نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، لذا نقبل الفرضية الصفرية. وعلى الرغم من ذلك فقد ظهرت النتائج وجود فروق في تصورات العاملين تبعاً لمتغير الخبرة نحو بعدي "دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" (٠.٠٣٩) "والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية" (٠.٠٤٠)، ولتحديد لصالح من الفروق نلجأ إلى اختبار LSD. يظهر اختبار LSD وجود فروق في التصورات نحو بعد

"دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة" لصالح أولئك الذين لديهم سنوات أكاديمية ٥ سنوات أو أقل مقابل أولئك الذين لديهم أكاديمية تتراوح بين ٦-١٠ سنوات. كما أظهر الاختبار وجود فروق في التصورات نحو بعد "الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية" لصالح ذوي الأكاديمية ٥ سنوات أو أقل مقابل أولئك الذين لديهم خبرة تتراوح بين ٦-١٠ سنوات و ١١-١٥ سنة. ومبرر ذلك هو أن الموظفين بسنوات أكاديمية قليلة التحاقوا 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 الستينيات الأخيرتين تم إعداد هيكل تنظيمي حديث لوزارة الاقتصاد الوطني وغيرها من الوزارات، وتم تسكين الموظفين في الهيكلية كل حسب تخصصه وخبرته.

الفرضية الفرعية 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".

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي قيمة الدلالة المحسوبة (٢٠٢)، وهي أكبر من $\alpha = 0.05$ مما يشير إلى أن أولئك الذين حصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة وأولئك الذين لم يحصلوا عليها لديهم اتجاهات متشابهة نحو إدارة الجودة الشاملة في الوزارة، لذا نقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية السابعة

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

تؤكد نتائج تحليل Anova عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير موقع العمل، في المقر الرئيسي أو المديريات، حيث كانت قيمة الدلالة (١٢٠٠)، أكبر من 0.05 ، مما يؤكد أن جميع العاملين في موقع 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 المديريات ومقر الوزارة الرئيس هي موحدة، الأمر الذي وحد اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة فيها.

الفرضية الفرعية الثامنة

"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".

تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي أن الدلالة المحسوبة من العينة (١١٠٠)، أصغر من الدالة الإحصائية 0.05 ، وهذا يبين وجود فروقات في اتجاهات العاملين في المديريات نحو إدارة الجودة الشاملة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الإيجابية (فرضية الإثبات)،

ولرصد هذه الفروقات نلجم إلى اختبار LSD. وأشارت نتيجة الاختبار أن مديرية رام الله لديها توجهات أكثر إيجابية نحو إدارة الجودة الشاملة مقارنة بالقدس وطوبواس وجنين. وبين لحم أكثر من القدس. ونابلس أكثر من القدس. وفقليلية أكثر من القدس. وأريحا أكثر من القدس. وطولكرم أكثر من القدس، وسلفيت أكثر من القدس. وعليه يمكن القول أن أكثر المديريات لديها اتجاهات إيجابية نحو إدارة الجودة الشاملة هي مديرية رام الله، وهذا بحكم قربها من مصدر القرار (الوزارة). وأما المديريات التي لديها توجهات أكثر سلبية هي مديرية القدس يليها مديرية طوبواس ثم مديرية جنين. هذه الاختلافات في الاتجاهات يمكن عزوها إلى النمط الإداري والممارسات الإدارية التي تمارس في المديريات.

الفرضية الفرعية التاسعة

"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".

لا تظهر نتائج تحليل التباين الأحادي فروق في اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة تبعاً لمتغير الإدارة العامة التي يتبع لها الموظف، وهذا يظهر من قيمة الدلالة المحسوبة (٠٠٨٠٪) والتي هي أكبر من الدالة الإحصائية ٠٥٪، مما يؤكد أن العاملين في الوزارة لديهم اتجاهات موحدة نحو تطبيق الجودة الشاملة في الوزارة بصرف النظر عن المديرية التي يتبعون لها. وعلى الرغم من ذلك تظهر النتائج وجود فروقات في اتجاهات بين الإدارات نحو الأبعاد: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، صنع القرارات، التدريب والتطوير، حيث ظهرت قيمة الدلالة المحسوبة لهذه الأبعاد أقل من ٠٥٪، ولرصد هذه الفروقات قمنا باختبار LSD وكانت النتائج كما هو أدناه

دعم الادارة العليا للجودة الشاملة: أظهرت نتائج الاختبار وجود فروقات في الاتجاهات نحو دعم الادارة 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 الملكية الفكرية، هذه النتيجة تؤكد أن الادارة العامة للتجارة والصناعة وخدمات المستهلك لديها توجهات أكثر سلبية تجاه دعم الادارة العليا للجودة الشاملة في الوزارة مقارنة مع الادارات الأخرى.

صنع القرارات: هناك 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 إيجابية نحو صنع القرارات في الوزارة.

التدريب والتطوير: أظهرت النتائج 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 إيجابية نحو بعد التدريب والتطوير مقارنة بالإدارات الأخرى.

الفرضية الرئيسية الثانية

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

يظهر أن قيمة الدالة المحسوبة (٠٠٧٦) وهي أكبر من الدالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) مما يشير إلى عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو بعد التركيز على الجمهور واتجاهات المستفيدين نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة، أي أن اتجاهات الفتنتين موحدة ومقبولة نوعاً ما نحو مستوى التركيز على الجمهور، وهذا يظهر من قيم المتوسط الحسابي للفتنتين وهي (٣.٣) و (٣.٢) على التوالي.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج الرئيسية

١. وجود اتجاهات متوسطة الإيجابية لدى العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة.
٢. تحرص الوزارة على تقديم خدمات ملائمة للجمهور المستفيد، وهناك رضا متوسط الدرجة من المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة.
٣. لا توفر الإدارات العليا في وزارة الاقتصاد الوطني الدعم الكافي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
٤. ضعف اهتمام الوزارة بتدريب العاملين وتطويرهم وتأهيلهم في مجال إدارة الجودة، كما أن الوزارة لا تقوم بجهود كافية لتحسين أعمالها وأنشطتها بشكل مستمر.
٥. تواضع النظام المعلوماتي المحوسب في الوزارة، والذي ما زال في بدايته.
٦. هناك عدم رضى من العاملين عن آليات وديناميات صنع القرارات في الوزارة رغم اعترافهم بأن الوزارة تشجع بدرجة متوسطة العمل الجماعي والعمل ضمن فريق.

٧. استثناء الجمهور المستفيد من عدم إشراك القطاع الخاص في التحضير لاتفاقيات الاقتصادية، وكذلك وضع التشريعات والقوانين ذات العلاقة، وعدم تقديم الاستشارات الاقتصادية والإدارية والفنية لمؤسسات القطاع الخاص.
٨. عدم 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، مما يؤكد تقارب اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبعاً لتلك المتغيرات.

ثانياً: التوصيات المقترحة

١. ضرورة إنشاء وحدة إدارة مسؤولة عن تكريس الجودة ومتابعتها في كافة إدارات الوزارة ومديرياتها.
٢. على الصعيد الإلكتروني: العمل وبخطى حثيثة نحو استيعاب وتفعيل مفهوم وممارسات الحكومة الإلكترونية من خلال إنجاز معاملات الوزارة وتقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد الكترونياً، في الواقع هذا متاح والبنية التحتية لذلك متوفرة.
٣. العمل على مشاركة العاملين بفعالية أكبر في صنع القرارات ووضع الأهداف والخطط ذات العلاقة بالوزارة والأقسام التي يعملون بها، وأن يعمل الجميع بروح الفريق الواحد.
٤. ضرورة أن يتتوفر لدى الوزارة سياسة واضحة المعالم لتدريب وتطوير العاملين في المستويات الإدارية كافة، وأن يجعل التحسين المستمر منهج عمل لضمان تحقيق الجودة الشاملة وذلك من خلال تحليل الوظائف بشكل دوري للتعرف على فرص التحسين، وكذلك من خلال تحديث معايير التوظيف بما ينسجم مع متطلبات العمل، وان تعتمد الوزارة مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
٥. ضرورة قيام الوزارة بمواكبة كافة التغيرات والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة، وان توفر كافة المستلزمات المادية والبشرية لتعزيز الجودة الشاملة في أنشطتها.
٦. هناك ضرورة لتحقيق التنسق الكامل بين الوحدات الإدارية في كافة المستويات في الوزارة، وان يتم الأخذ بمبدأ توازن السلطة مع المسؤولية الممنوحة للموظف مع المسؤولية عن نتائج أعماله
٧. التركيز على الجمهور المستفيد وذلك من خلال عمل برامج لتدريب العاملين على أنماط وأساليب التعامل مع الجمهور المستفيد وتقديم الخدمة له بال نوعية المطلوبة، وان تقوم الوزارة بحملات توعية للمستفيدين حول كيفية الاستفادة من خدماتها، كما إن هناك حاجه لقيام الوزارة بالمتابعة القانونية لأولئك الذين يخالفون القوانين والأنظمة المعمول بها وعلى الوزارة القيام بإشراك القطاع الخاص بالتحضير لاتفاقيات الاقتصادية مع العالم الخارجي وكذلك مشاركته بوضع القوانين والتشريعات ذات العلاقة

المراجع العربية والأجنبية

- الأغا، وفيفي. (٢٠٠٦). "الجودة الشاملة وطرق إبداعها بالقطاع الصحي الفلسطيني". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- البستجي، نبيل. (٢٠٠١). "اتجاهات المديريّة نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- بكري، سونيا. (٢٠٠٤). إدارة الجودة الكلية، كلية التجارة. جامعة الإسكندرية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- بن سعيد، خالد. (١٩٩٧). إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي السعودي، مكتبة العبيكان، الرياض.
- جامعة القدس المفتوحة. (٢٠٠٧). إدارة الجودة الشاملة والمواصفات، فلسطين.
- جرار، ذياب. (٢٠٠٦). "المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في الضفة الغربية". مجلة جامعة القدس المفتوحة، (٧). ٦٠-١٤.
- حمود، خضير. (٢٠٠٥). إدارة الجودة الشاملة. ط٢. الجامعة الهاشمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان، الأردن.
- الدرادكة، والشلبي. (٢٠٠٢). الجودة في المنظمات الحديثة. ط١. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- زين الدين، فريد. (١٩٩٦). تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل. ط١. القاهرة، مصر.
- زين الدين، فريد. (١٩٩٦). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية: دراسة تطبيقية لفرص تطبيق الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية، جامعة الزقازيق. ٤٣-٤٥.
- السقاف، حامد. (١٩٩٥). المدخل الشامل والسرعى لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. مكتبة المجتمع. الخبر، السعودية.
- الطراونة، موسى. (٢٠٠٣). "اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، عمان، الأردن.
- عبد المحسن، توفيق. (٢٠٠٥). قياس الجودة والقياس المقارن: أساليب حديثة في المعيارة والقياس. دار الفكر العربي والنهضة العربية، مصر.

- العديلي، ناصر. (٢٠٠١). الدليل العملي لتطبيق نظم إدارة الجودة العالمية آيزو ٩٠٠٠ -٢٠٠٠. آفاق الإبداع للنشر والإعلام. الرياض، السعودية.
- القططاني، سالم. (١٩٩٣). "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي". مجلة الإدارة العامة. (٨٧). معهد الإدارة العامة، الرياض.
- القططاني، سالم. (١٩٩٦). "قياس مستوى جودة الخدمات في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية". مجلة جامعة الملك عبد العزيز. (٩). الرياض. ٥٣-٢٧.
- اللوزي، موسى. (٢٠٠٤). "إدارة الجودة الشاملة". المنظمة العربية للتربية الإدارية. وقائع المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجدد. تشرين ثاني، ٢٩-٢٧، شرم الشيخ، مصر، ٣٨١ - ٣٨٤.
- المنيف، إبراهيم. (١٩٩٨). استراتيجية الإدارة اليابانية. مكتبة العبيكان. الرياض، السعودية.
- الهياجنة، وعباس. (٢٠٠٣). "أثر تطبيق الجودة في الوصول إلى الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة. عمان، الأردن.
- Brown, F. & Jacqueline, L. (1995). "Astudy in Organization Change: the Attitude of Personnel Toward TQM Implementation in State Department of Education". Dissertation Abstract International, A55(7). 17 -53
 - Davis, D. & Thomas F. (2002). "Attitude of Middle Managers to Quality-based, Organizational change". Managing Service Quality, 12(6). 405-413.
 - Hoyle, David. (1997). ISO-9000, Quality System, Hand Book: Butter eineman, uk .
 - Goetsh, David L. & Davis, Stanley B.(1997). Introduction to Total Quality Management for Production Processing & Services, 2nd ed, prentice Hall, N.J. USA.
 - Hoffur, Samuel K.m. (1999). "TQM & Organizational Change", International of Organizational Analysis, 7(2). April: 1-28.
 - Kabolian. & 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. USA.

- Longenker, C. & Scazzero, J.(1996). "The Ongoing Challenge of Total Quality Management", The TQM Magazine, 8(20). 55-60
- Okland, Jhon. (2001). Total Quality Management. Butter Worth Heinemann, Oxford, uk.
- Singh, S. (1997). ISO 9000 and Total Quality Management, Commonwealth publishers, NewDelhi, India.
- Stevenson, (1999). Production Operation Management, 6th ed Irwin McGraw-Hill, Boston, USA.