



الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية

الفلسطينية في قطاع غزة

إعداد

أيمن عبد الفتاح محمود الدقي

إشراف

الدكتور محمد إبراهيم المدهون

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
أَنْعَمَ عَلَيْنَا وَرَحْمَتِهِ
الْوَّاسِعَةُ

الإهداء

إلى من يعشق الارتشاف من مناهل العلم ... إلى كل من ساهم بكلمة طيبة كان لها أثر كبير في دعم مسيرتي التعليمية،
إلى أبي العزيز وأمي العزيزة ... فلهم مني العرفان بالجميل وخالص الحب،
وأدعو الله أن يمنحهم الصحة والعافية،
إلى أحبائي زوجتي وأخوتي ...

أهدي إليهم جميعاً ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

شكر وتقدير

يطيب لي بعد الانتهاء من إعداد هذه الرسالة أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد إبراهيم المدهون الذي كان خير معين وخير مرشد في إخراج هذه الرسالة في صورتها الحالية، واهتمامه وتكريس الوقت الكافي لإنهاء الرسالة، رغم ضيق وقته.

كما أقدم شكري واحترامي وتقديري إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين نهلنا من علومهم المثمرة، وقبسنا معارفهم الجميلة، ولم يضمنوا علي بإسداء النصح وتقديم المشورة.

وأقدم بالشكر لكل من ساهم في تقديم العون والمساعدة، من محكمين والموظفين الذين ساعدوني في جمع الاستبانات، كما اخص بالشكر للسيد/ فاروق ممتاز الإفرنجي، رئيس الهيئة العامة للتأمين والمعاشات، لما أسداه من نصح لي، ودعمه واهتمامه للبحث العلمي، فله مني العرفان بالجميل.

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	المقدمة
ii	قرار لجنة المناقشة
iii	الإهداء
iv	الشكر والتقدير
v	قائمة المحتويات
ix	قائمة الجداول
xi	قائمة الأشكال
xii	قائمة الملاحق
xiii	ملخص الدراسة باللغة العربية
xiv	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
١	المقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أسئلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة

الصفحة	الموضوع
4	فرضيات الدراسة
5	متغيرات الدراسة
6	صعوبات الدراسة
7	هيكل الدراسة
	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة
٨	المقدمة
٨	مفهوم إدارة الجودة الشاملة
١٢	نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة
١٥	الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة
٢٤	الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة
٣٧	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٤٣	أسباب وأدوات إدارة الجودة الشاملة
٤٧	إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام
٤٩	متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام
٥١	فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٥٢	معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام
٥٩	الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
٧٠	ملخص للدراسات السابقة
	الفصل الثالث لمحة عن السلطة الوطنية الفلسطينية
٧١	مقدمة
٧١	نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية
٧٢	السلطة التنفيذية في السلطة الوطنية الفلسطينية
٧٤	الحكومات الفلسطينية المتعاقبة منذ إنشاء السلطة الفلسطينية
	الفصل الرابع الطريقة والإجراءات
٨٤	منهج الدراسة
٨٤	مجتمع الدراسة
٨٥	عينة الدراسة
٨٩	صدق وثبات الاستبيان
٩٦	الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة
٩٦	ثبات الاستبانة
٩٨	المعالجات الإحصائية

الصفحة	الموضوع
	الفصل الخامس الدراسة الميدانية وتفسيرها
٩٩	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))
١٠٠	تحليل فقرات الاستبانة
١٢٠	اختبار الفرضيات
	الفصل السادس النتائج والتوصيات
١٣٤	نتائج الدراسة
١٣٧	إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
١٤٢	التوصيات
١٤٤	المراجع
١٥٠	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
١ -	مقارنة بين سمات وخصائص وأسلوب مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة	١٥
٢ -	التشكيل الوزاري للحكومة العاشرة	٨٥
٣ -	التوزيع النسبي للمسميات الوظيفية الممثلة لعينة الدراسة	٨٦
٤ -	الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة	٨٨
٥ -	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (اقتناع ودعم الإدارة العليا) والدرجة الكلية لفقراته	٩٠
٦ -	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (تدريب وتنمية الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته	٩١
٧ -	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (بناء فرق عمل) والدرجة الكلية لفقراته	٩١
٨ -	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (احترام وتقدير الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته	٩٢
٩ -	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (مشاركة الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته	٩٣
١٠ -	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (التركيز على الجمهور من العملاء) والدرجة الكلية لفقراته	٩٣
١١ -	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (مستوى وعي الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته	٩٤
١٢ -	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (المعوقات التي تعترض الوزارات) والدرجة الكلية لفقراته	٩٥

الرقم	الجدول	الصفحة
١٣ -	الصدق البنائي لمجالات الدراسة	٩٦
١٤ -	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	٩٧
١٥ -	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)	٩٧
١٦ -	اختبار التوزيع الطبيعي لمجموع الفرضيات (t One-Sample Kolmogorov-Smirnov test)	٩٩
١٧ -	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الأول (اقتناع ودعم الإدارة العليا)	١٠٣
١٨ -	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (تدريب وتنمية الموظفين)	١٠٦
١٩ -	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (بناء فرق عمل)	١٠٨
٢٠ -	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (احترام وتقدير الموظفين)	١١٠
٢١ -	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الخامس (مشاركة الموظفين)	١١٢
٢٢ -	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال السادس (التركيز على الجمهور من العملاء)	١١٤
٢٣ -	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال السابع (مستوى وعي الموظفين)	١١٦
٢٤ -	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الثامن (المعوقات التي تعترض الوزارات)	١١٨
٢٥ -	معاملات الارتباط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و كل من مجالات الدراسة	١٢٣
٢٦ -	اختبار t للفرق بين متوسط آراء العينة حول إدارة الجودة يعزى للجنس	١٢٥
٢٧ -	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل مجال والمجالات مجتمعة لمتغير العمر	١٢٦
٢٨ -	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل مجال والمجالات مجتمعة لمتغير المؤهل العلمي	١٢٩
٢٩ -	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل مجال والمجالات مجتمعة لمتغير الخبرة	١٣١
٣٠ -	تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل مجال والمجالات مجتمعة لمتغير المسمى الوظيفي	١٣٣

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
١ -	تطور إدارة الجودة الشاملة من الفحص لإدارة الجودة الشاملة	١٣
٢ -	مثلث ديمينج Deming's Triangle	١٨
٣ -	عجلة ديمينج Deming Cycle	١٩
٤ -	إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية	١٣٧

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	الرقم
١٥٠	طلب توزيع الاستبانة	- ١
١٥١	استبانة الدراسة	- ٢
١٥٧	قائمة بأسماء المحكمين	- ٣

واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة

المخلص

هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق معايير وركائز إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، والوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في تلك الوزارات ، ومعرفة مدى تطبيقهم وممارستهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، في محاولة للإجابة على التساؤل فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الوزارات تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة .

فقد قام الباحث بتصميم استبانته لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من الموظفين العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (٤٣٠) موظفاً، تم اختيارهم من بين (٣،٣٦٣) موظفاً، وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة. حيث تم توزيع (٤٣٠) استبانته تمثل حوالي (١٤%) من العينة الطبقيّة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة. وقد استندت منهجية الدراسة على التصميم المسحي، كما استخدمت الاستبانة كطريقة أساسية لجمع المعلومات؛ في ضوء معطيات الهدف المنشود. كما استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة كالمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل ارتباط بيرسون، وارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية، ومعامل ارتباط ألفا كرونباخ. كما استخدم الباحث منهج التحليل الوصفي، الأمر الذي يرفع من أهمية هذه الدراسة لكل مختص في هذا المجال.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج، كان أهمها وجود اقتناع ورغبة قوية لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع وجود تدني في درجة الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير، وسوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة، ووجود نقص في مستوى وعي العاملين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن التوجه العام نحو مشاركة العاملين كان ضعيفاً. وبناءً على النتائج السابقة تم الخروج ببعض التوصيات لمعالجة النقاط السلبية وتطوير الأنظمة المعمول بها، كما تم عرض إطار علمي مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على مراحل.

The Reality of the TQM at the Palestinian National Authority (PNA) Ministries in Gaza Strip

Abstract

This study aims to examine the reality of applying the standards and factors of Total Quality Management (TQM), at the Palestinian National Authority (PNA) Ministries in Gaza Strip, and to have knowledge of the awareness level of the concept of TQM among the employees in the (PNA) ministries. In addition, the study examines the extent of the implementation and practicing level of the concept factors, It also highlights the causes, that preclude the implementation of the concept, trying to clarify the employees attitude towards the TQM, and whether there are statistical differences as a result of the employees personal variables of, gender, qualifications, job title, age and experience.

In order to achieve the study objectives, a questionnaire was designed to collect data from a stratified random sample composed of (3,363) employees, representing the research community, which composed of all the employees of ministries in Gaza Strip. The sample which represents about (14%) of the PNA employees in the ministries; (430) questionnaires were submitted to the selected employees, there were (275) accepted and returned questionnaires, which make (% 63.96) of the total questionnaires. Appropriate statistical techniques were used to analyze the data using: Frequencies, Standard Deviation, Means, Sample T-Test.

Finally, the study revealed very important outcomes, the most important of which is of great desire and consent of the High-level Management to adapt and apply the TQM as a whole, however, they had a low degree of support to the improvements and developments. The study also revealed misuse of available training opportunities, and the existence of low level of employees awareness about the employees participation in the TQM process.

Based on the previous outcome, suggestions have been introduced and a scientific suggested framework was presented, aiming to gradually apply the TQM in the PNA ministries.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مشكلة الدراسة ۷
- أهمية الدراسة ۷
- أهداف الدراسة ۷
- فرضيات الدراسة ۷
- متغيرات الدراسة ۷
- محوبات الدراسة ۷
- هيكل الدراسة ۷

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة :

نتيجة للتطورات المتلاحقة في بيئة الأعمال وظهور تحديات جديدة وارتفاع حدة المنافسة، فكر رجال الأعمال وعلماء الإدارة في كيفية إدارة الموارد واستغلالها بكفاءة الطرق وكذلك السيطرة على عملية الإنتاج وتبسيطها. فقد تطور علم الإدارة مع نمو المنظمات والتغيرات السريعة والمستمرة من حولها لتلبي احتياجات المنظمات في حل المشاكل المترابطة التعقيد. كان التطور في شتى المجالات مذهلاً وسريعاً، فلم يكن الجميع قادر على مواكبة تلك التغيرات. فقد اجتاحت رياح التغيير العالم، ليمر بتغيرات تقنية واجتماعية. تؤثر هذه التغيرات على أداء الأعمال بقوة ليس فقط على الأسواق العالمية، وإنما في كل الأسواق المحلية أيضاً، والتي أصبحت مفتوحة أكثر الآن للمنافسة العالمية، فلا يمكن لأي تنظيم كبير أو صغير في التصنيع أو الخدمات أن يهمل هذه التغيرات (كيلادا ، ٢٠٠٤).

أدت تلك الزيادة في المنافسة إلى زيادة في الكساد الاقتصادي، وأصبح المستهلك هو سيد الموقف وسيد السوق، والجميع يسعى لإرضائه، طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء واستمرارية المنظمات. في ظل هذه السمات العالمية للتجارة الدولية، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرت المنظمة وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم (عقيلي، ٢٠٠١).

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي نتيجة تطور في فكر وفلسفة الإدارة الحديثة. حيث يتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين (الناظر، ٢٠٠٤).

لقد بدأ هذا النوع من الإدارة في مجال الأعمال (السلع والخدمات على حد سواء)، لكن سرعان ما امتدت النظرة لتصل إلى جودة الخدمات العامة التي تقدم للمواطن والمستفيد، سواء قامت بأداء تلك الخدمات مؤسسات خاصة، أم جهات حكومية، وذلك من منطلق أن الاهتمام بالجودة الشاملة قد أضحي ضرورة. وبالرغم من إجراء العديد من الدراسات

الحديثة في مجال إدارة الجودة الشاملة، إلا أن قليل من الشركات والمنظمات الإدارية في العالم تعمل بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وحتى تكاد أن تكون مجهولة الوجود في قطاع غزة. ويقل العمل بإدارة الجودة الشاملة إذا ما اتجهنا نحو القطاع العام والحكومي التي أصبح القطاع الخاص يزاحمها في كثير من المجالات وسط تغيب أساليب إتباع المنافسة لدى منظمات القطاع العام والحكومي (آل عبد السلام، ٢٠٠٤).

ولأهمية القطاع العام ودوره في التنمية والتطوير في فلسطين، خاصة أنه حديث النشأة، جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ولتقضي مدى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في بعض الوزارات، والتعرف على المعوقات التي تعترض نظام إدارة الجودة الشاملة.

مشكلة الدراسة:

وجدت معظم الدراسات أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لها أثر إيجابي على أداء المنظمات التي تقوم بتطبيقها من خلال وجود مؤشرات تبين جدوى إدارة الجودة الشاملة في تحقيق مجمل الأهداف التنظيمية وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي للعاملين وارتفاع معنوياتهم.

ومن أجل البحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر نموذجاً مغرباً للقطاع العام إذا ما أحسن تطبيقه لضمان الارتقاء بمستوى الخدمة التي يقدمها إلى المستوى الأفضل. ولعل من أهم الأسباب التي تدفع القطاع العام إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو الطلب المتزايد نحو تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها لطالبي الخدمة في القطاعين العام والخاص (جودة، ٢٠٠٤).

وتنبع مشكلة الدراسة حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في غزة في تحقيق أهدافها المتمثلة في التحسين المستمر لجودة الخدمات التي توفرها هذه الوزارات.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة؟
- ٢- ما مدى وعي القيادات الإدارية في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ٣- ما مدى التزام القيادات الإدارية في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ٤- ما مستوى وعي العاملين في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ومعرفة مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ٥- ما هي المعوقات التي تحول من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أصالتها حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها في قطاع غزة، وتعتبر من الدراسات النادرة على مستوى الوطن العربي وتعتبر مساهمة وإضافة علمية في مجال إدارة الجودة الشاملة، وتأكيداً على نتائج الدراسات السابقة لإيجاد عوامل مشتركة لإدارة الجودة الشاملة في المجتمعات المختلفة. كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ١- إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع التركيز على توجيه وإرشاد الإدارة العليا نحو الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة.
- ٢- إثراء البحث العلمي في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقه على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة التي يخضع موظفوها لقانون الخدمة المدنية.
- ٣- إن النتائج التي تم التوصل إليها بهذه الرسالة على درجة عالية من الأهمية من أجل التعرف على أوجه الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم وأهم المشكلات والمعوقات لتطبيقه.

٤ - الحصول على رضا العميل والتمثل في كل شخص يحصل على خدمات حكومية أو هدفاً أساسياً يمكن من خلاله قياس الإنتاجية بمفهومها العلمي الصحيح الذي يعتمد على الكفاءة والفعالية.

٥ - ضمان استغلال الموارد الوطنية بكأفأ الطرق وعدم إهدار المال العام، خاصة أن موارد السلطة الوطنية الفلسطينية محدودة وتعتمد على المساعدات الخارجية ويجب الاستفادة منها بأنجع الوسائل.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- ١ - إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتقصي مراحل تطورها في القطاع الحكومي من وجه نظر الباحث وفي حدود ما يتوفر لديه من مصادر وبيانات.
- ٢ - التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى وعي الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومستوى ممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة في ضوء تطبيقها.
- ٣ - التعرف على أهم المعوقات العامة التي يمكن أن تعترض وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية أثناء تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومناقشتها وتقديم بعض الاقتراحات والحلول المناسبة لمعالجة هذه المعوقات.
- ٤ - تقديم إطار علمي مقترح يمثل الخطوات التنفيذية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ليكون بمثابة الدليل الإرشادي لإمكانية التطبيق الفعلي الموسع لأسس ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

فرضيات الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في اختبار الفرضيات التالية:

- ١ - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اقتناع ودعم الإدارة العليا وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.
- ٢ - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

- ٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.
- ٤- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين احترام وتقدير الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.
- ٥- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.
- ٦- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على الجمهور من العملاء وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.
- ٧- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعي الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، بمفهوم إدارة الجودة الشاملة واتجاهاتهم نحو تطبيقها وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٨- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التي تعترض وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٩- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة).

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

المتغيرات المستقلة:

- اقتناع ودعم الإدارة العليا.
- تدريب الموظفين.
- بناء فرق العمل.
- احترام وتقدير الموظفين.

- مشاركة الموظفين.
- التركيز على الجمهور.
- مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- **الخصائص الشخصية وهي:**
 - الجنس.
 - العمر.
 - المستوى الوظيفي.
 - الخبرة.
 - المؤهل العلمي.

صعوبات الدراسة:

لقد واجه الباحث العديد من الصعوبات أثناء فترة تنفيذ وإعداد الدراسة، ومن بين هذه الصعوبات:

- ١- صعوبة توزيع الاستبانات على أفراد العينة وذلك للإجراءات البيروقراطية المتبعة في الوزارات وضرورة موافقة المسئول الأول في الوزارة.
- ٢- عدم تسليم الاستبانات في الموعد المحدد مسبقاً، حيث تم زيارة الوزارات الحكومية عدة مرات من أجل حث الموظفين على تعبئة الاستبانة.
- ٣- رفض إدارة بعض الوزارات التعاون مع الباحث في تعبئة استبانة البحث بحجج مختلفة، مثل ضيق الوقت أو صعوبة الاتصال مع أفرع الوزارة أو عدم ملائمة الوقت بسبب عدم الاستقرار، إضافة لرفض البعض الآخر إعطاء معلومات عامة عن الوزارات.
- ٤- رفضت الإدارة في وزارة الخارجية تسلم الاستبانات بسبب قصف مقر الوزارة، حيث لم يكن معظم الموظفين يلتزموا بمواعيد العمل. بينما لم يتمكن الباحث من أخذ الموافقة من المسئول الأول لعدم تواجده في بعض الوزارات، وبالتالي رفض الموظفين تعبئة الاستبانة.

هيكل الدراسة :

يتكون هذا البحث من ستة فصول رئيسية هي :

١- الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

حيث يشتمل على مدخل الدراسة ومشكلتها والفرضيات مع بيان حدود الدراسة.

٢- الفصل الثاني : إدارة الجودة الشاملة : المفاهيم والنظريات

يشتمل على الإطار النظري للدراسة بما فيه أدبيات خاصة بالدراسة.

٣- الفصل الثالث : لمحة عن وزارات الحكومة للسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

يشتمل على شرح عام عن طبيعة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

٤- الفصل الرابع : الطريقة والإجراءات.

يشتمل على شرح لمنهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وعرض صدق وثبات الإستبانة والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

٥- الفصل الخامس : عرض البيانات وتحليلها

ويشتمل على الإطار العملي والنتائج المحللة إحصائياً.

٦- الفصل السادس : النتائج والتوصيات

ويشتمل على النتائج التي قد توصلت إليها الدراسة وعرض للتوصيات التي توصلت لها الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المقدمة:

إن الهدف من هذا الفصل هو تتبع نشأة وتطور فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتقديم تعريف شامل ومحدد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال مناقشة أفكار ونظريات رواد وعلماء إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المبادئ الموجهة والتي تعتبر البنية الأساسية للأسلوب والمنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة. حيث تتمثل تلك المبادئ بالتركيز على العملاء وحاجاتهم وتوقعاتهم، بالإضافة إلى تركيزها على تحسين العمليات والنشاطات، ومشاركة العاملين في وضع الخطط والأهداف المتعلقة بعمليات التحسين والتطوير. كما يهدف الفصل إلى تحديد الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة في حالة التطبيق الناجح لهذه الفلسفة، حيث يركز بالتحديد على معرفة مدى أهمية إدارة الجودة الشاملة ودورها في الأجهزة الحكومية خاصة الخدمية منها. وأختتم الفصل بتحديد أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه عمليات التطبيق، والمتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وأساليبها وأدواتها ومراحل تطبيقها.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الإدارية حداثة في ميدان الإدارة في القطاعين العام والخاص، وقد رأت الكثير من الشركات في تطبيقه فرصة للتغيير نحو الأفضل، وكسب ميزات تنافسية في وقت يشهد فيه العالم منافسة شديدة وسط تغييرات سريعة ومتواصلة في كافة مجالات الحياة، يصعب على الإدارة التقليدية مواكبتها (جودة، ٢٠٠٤).

وتعنى إدارة الجودة الشاملة جميع الوظائف التي يقوم فيها الأفراد في جميع المستويات الإدارية في التنظيم، منذ البدء في الإنتاج (سواء سلعة أم خدمة) حتى الانتهاء منه، وتدعى بالجودة الشاملة لتأثيرها على كل شيء في المنظمة، وشمولها كل فرد في التنظيم من أعلى الهرم الإداري حتى أسفله، وتدعى بالجودة الكلية لأنها تتطلب الالتزام والممارسة في كل نشاطات المنظمة ومن العاملين كافة (المناصير، ١٩٩٤).

لقد شاع في السنوات الأخيرة استخدام مصطلح " إدارة الجودة الشاملة " (TQM) "Total Quality Management" ، وأخذ ينتشر بشكل سريع رغم حداثته. فقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأصبح موضوع الجودة والرقابة عليها بمثابة القاسم المشترك في كافة الكتابات الاقتصادية والإدارية خلال سنوات

العقد الأخير، حيث اختلف الكتاب حول صيغة تعريف محدد لهذا المفهوم، إلا أنهم اتفقوا حول بعض جوانبه الأساسية، ونعرض فيما يلي أبرز التعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

تعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة حسب ما ورد من أبرز الرواد والمؤسسات:

ورد في دراسة الناظر (٢٠٠٤) تعريف معهد الجودة الفيديالي لـ "إدارة الجودة الشاملة"، بأنها: " أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، مع الاعتماد على التقييم من العميل لمعرفة مدى تحسين الأداء".

أما روبرت بنهارت (Robert B. Benhardt) يشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة تعني خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل المديرون والموظفون بشكل مستمر ودعوب لتحقيق توقعات العملاء، وأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل، وبفاعلية عالية، وفي أقصر وقت (Benhardt, 1991).

وقد عرف جوزيف جابلونسكي (Joseph R. Jablonski) "إدارة الجودة الشاملة"، بأنها شكل تعاوني يعتمد على مشاركة جميع القوى البشرية في المنظمة بدءاً بالمديرين ومروراً برؤساء الأقسام وصولاً إلى العاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل (جابلونسكي، ١٩٩٣).

ويعرفها دليل إدارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية بأنها مجموعة من المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة، وكل العمليات التي تتم في التنظيم والدرجة التي يتم فيها تلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر والمستقبل. وفي إدارة الجودة الشاملة تتكامل الأساليب الإدارية وجهود التحسين المبذولة، والوسائل التقنية في ظل نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسين المستمر (Hyde, 1992).

وحسب تعريف كيلادا لإدارة الجودة الشاملة، أنها تعتمد أساساً على فلسفة الإدارة، طريقة تفكير تتبثق منها طريقة عمل يفترضها كل الأفراد في التنظيم بالإضافة إلى أطرافه الخارجيين، وهذا يمثل ضرورة الجودة الشاملة. وتكون هذه الفلسفة موجهة للربح، ومركزة على العميل، ومتمركزة على الناس، ويساعدها الشركاء، وتعي البيئة وتهتم بالمجتمع. يعمل

كل فرد كفريق يرأسه رئيس مجلس إدارة، الذي يكون مسئولاً عن هدف الجودة الشاملة، ويوصله ليس فقط لكل العاملين في المنظمة، وإنما أيضاً للشركاء الخارجيين ، ويعمل المديرون في فريق مع هؤلاء الشركاء الخارجيين أو المشاركين (كيلادا، ٢٠٠٤).

حيث يركز تعريف معهد الجودة الفيديري (الناظر، ٢٠٠٤) على الأداء الصحيح للعمل منذ المرة الأولى، وذلك بهدف تحقيق الحد الأدنى من العيوب في الأداء، إلى أن يصل إلى "العيوب الصفرية" في المخرجات النهائية، ولتحقيق ذلك يركز التعريف أيضاً على أهمية التغذية الراجعة من خلال تقييم العميل. ويعتبر هذا التعريف محدود في نظرتة إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ليقدم لنا الهدف النهائي للمفهوم فقط، بدون التطرق إلى أي من الوسائل المستخدمة لأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، كما جعل المعيار الرئيس لقياس الجودة هو تقييم العميل. ويتضح أن تعريف جابلونسكي (جابلونسكي، ١٩٩٣) لإدارة الجودة الشاملة جاء متطوراً ومختلفاً، حيث ركز فيه على شكل الأداء أثناء القيام بالعمل، بوصفه إياه بأنه تعاوني يعتمد على مشاركة جميع القوى البشرية في جميع المستويات في المنظمة. كما وضع جابلونسكي في تعريفه هدفاً رئيسياً آخر لاستخدام مدخل "إدارة الجودة الشاملة" في المنشآت، أي التحسين المستمر للجودة والإنتاجية، عن طريق بناء فرق العمل، والتي لم يتطرق إليها تعريف معهد الجودة الفيديري، حيث لم يبين لنا تعريف معهد الجودة الفيديري الوسائل المستخدمة للوصول إلى الهدف من تطبيق "إدارة الجودة الشاملة".

ونجد أن تعريف بنهارت (Benhardt, 1991)، يتفق في بعض عناصره مع التعريفين السابقين من ناحية، ويتباين عنهما في عناصره الأخرى من ناحية أخرى، فقد ركز التعريف على تضافر جهود المديرين والموظفين في المنظمة أثناء القيام بالعمليات وهذا ما أورده جابلونسكي (جابلونسكي، ١٩٩٣) في سياق تعريفه لإدارة الجودة الشاملة، وكذلك ركز هذا التعريف على تحقيق توقعات العملاء وهو ما أورده تعريف معهد الجودة الفيديري.

من ناحية أخرى فقد طرح روبرت بنهارت (Benhardt, 1991)، من خلال تعريفه لإدارة الجودة الشاملة ما يسمى بخلق ثقافة متميزة في الأداء بحيث وصف عملية مشاركة جميع المستويات الإدارية في المنظمة بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، بأنها تُعني خلق ثقافة جديدة، حيث يميزها عن ثقافة الأداء الفردي في الأساليب الإدارية التقليدية، كذلك فقد أورد بنهارت (Benhardt, 1991) في تعريفه لإدارة الجودة الشاملة عنصراً جديداً لم يتطرق

له التعريفان الآخران وهو عنصر الكلفة حيث ركز على تحقيق الجودة المطلوبة بأقل كلفة وأقصر وقت.

نلاحظ من خلال مقارنة التعريفات السابقة أنها تتباين في بعض النقاط وتتفق في نقاط أخرى، ويُعزى ذلك التباين تبعاً لخلفيات ونظريات الرواد والمفكرين الكُتاب في مجال إدارة الجودة الشاملة. فلكل واحد منهم نشأته وتجربته وبيئته الخاصة والمختلفة والتي تركت أثر في صياغته وتعريفه ومفهومه لإدارة الجودة الشاملة. فبعضهم عرف إدارة الجودة الشاملة أنها على شكل مكونات منفصلة، والبعض الآخر على أساس أنها فلسفة إدارية أو ثقافة تنظيمية، والبعض على أنها صيغة من العمل التعاوني.

ولأغراض هذه الدراسة وانسجاماً مع هدفها تم تبني تعريف دليل إدارة الجودة الشاملة الصادر عن وزارة الدفاع الأمريكية. ويلاحظ أن ذلك التعريف شامل، ويعطي صورة واضحة لكل التوقعات المطلوبة من إدارة الجودة الشاملة كعملية للتغيير التنظيمي، كما أنه يربط بها عناصر أساسية مثل: التحليل الكمي، وتقييم الموارد البشرية، وتقييم حاجات المستهلك، وإعادة تشكيل الأساليب الأساسية للعمل الإداري، ولكون هذه العناصر تشكل مفهوماً إدارياً ناجحاً بحد ذاته فإنه ليس صعباً علينا أن نفهم لماذا هذا الإقبال على إدارة الجودة الشاملة، ولماذا يستجيب كثير من المديرين لها.

ويتضح مما سبق من تعريفات أنه يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة على شكل سلسلة، بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسلة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى، يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المنظمة (عقيلي، ٢٠٠١).

نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" من المفاهيم الحديثة في الإدارة الحديثة، حيث بدأ تطبيق هذا المفهوم في القطاع الصناعي في اليابان أولاً في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، ثم انتشر في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأوروبية فيما بعد في الثمانينات من القرن العشرين، ثم باقي دول العالم، علماً بأنه بدأ العمل على تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في فلسطين في التسعينات من القرن العشرين. لقد ظهرت أهمية إدارة الجودة الشاملة، من بعد النجاح والسمعة الطيبة في مجال الجودة، الذي حققته الشركات اليابانية على حساب الشركات الأمريكية في الثمانينات من القرن العشرين، نتيجة تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذا ما دعا الشركات الأمريكية وغيرها من الشركات في المناطق الأخرى إلى السير بخطى حثيثة، والإسراع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (ال عبد السلام، ٢٠٠٤).

وبالرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح يُنظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل باقي الوظائف مثل الوظيفة الهندسية، وبحوث التسويق وغيرها (عبد اللطيف، ٢٠٠٢).

ويوضح جودة (٢٠٠٤) أن الجودة أصبحت تستحق الاهتمام والانتباه من جانب رجال الإدارة العليا بالمنظمات، وخلال مرحلة التطور في الفكر الإداري فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة. يمكن أن نلاحظ تتابع المداخل المتطورة للجودة عبر تطورها على أنها لم تحدث في هزات مفاجئة، أو في صورة طفرات، ولكنها كانت خلال تطور مستقر ثابت وأن هذا التطور يعود إلى قرن مضى. وإجمالاً فقد مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسة هي:

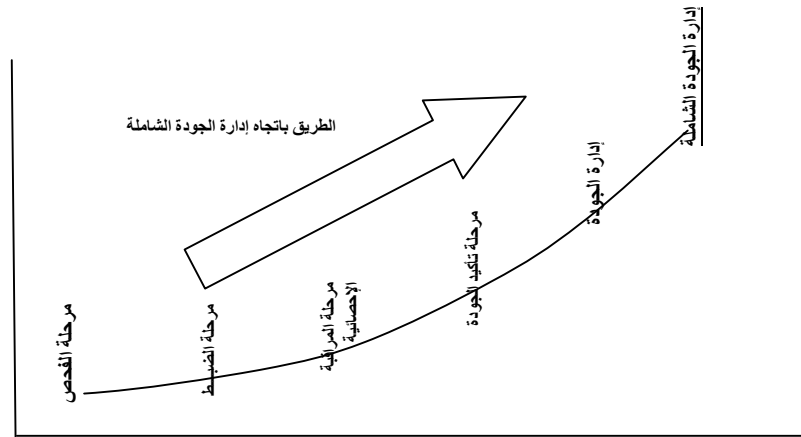
- ١ - الفحص، (Inspection)
- ٢ - المراقبة الإحصائية للجودة أو ضبط الجودة، (Statistical Control Inspection)
- ٣ - تأكيد الجودة، (Quality Assurance)
- ٤ - إدارة الجودة الشاملة، (TQM) Total Quality Management.

ومن ناحية أخرى، يوضح كيلادا (٢٠٠٤) في شكل رقم (١) مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويشير كيلادا إلى أنه قبل تتبع تطور الجودة الشاملة من الفحص على أرضية المصنع في بداية القرن العشرين وحتى إدارة الجودة الشاملة (TQM)، في فجر

القرن الحادي والعشرين، يجب أن نلاحظ أن الحرفيين والصناع المهرة كانوا المسؤولين دائماً عن جودة العمل الذي ينتجونه بصورة تقليدية. ولم تنقل هذه المسؤولية إلى مراقب الخط إلا عندما وجد العمال أنفسهم مجموعين مع بعضهم بعضاً على هيئة مجموعات في المصانع فقط (كيلادا، ٢٠٠٤).

بدأ تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بظهور وظيفة الفحص، حيث كانت نتيجة لاتساع مهام ملاحظي الخط لتشمل تعيين العمال، وتدريبهم على العمل، ودفع أجورهم في نهاية اليوم، أو الأسبوع، وتسوية الخلافات بينهم في بعض الأحيان، وأصبح الفحص يشمل التأكد من سلامة المنتجات قبل إرسالها للعملاء. وفحص المواد الخام التي يتم استلامها، وكذلك الأجزاء الموجودة بين العمليات. وترك الفحص المجال للمراقبة، فصممت الاختيارات، وشيدت نظم المراقبة، وبنيت المعامل. وقد رافق ذلك في نهاية العشرينات في القرن العشرين تطور في الأساليب الإحصائية. وطبقت على مراقبة الجودة (مراقبة الجودة الإحصائية، بما في ذلك معاينة القبول، ومراقبة العملية إحصائياً) (Statistical Process Control). وتعد المراقبة نشاطاً يهدف إلى اكتشاف الأخطاء، والعيوب بغرض تصحيحها المحتمل، إلا أن الوقاية تكون أكثر كفاءة، واقتصادية من التصحيح. ولذلك تم تقديم توكيد الجودة وتشجيعه، إلا أنه لتوكيد الجودة، وجد أنه يجب تخطيطها، وحفظها في نظم وهياكل إدارية، أي كان يجب أن تدار الجودة. لذلك تحولت مرحلة توكيد الجودة إلى إدارة الجودة. وقد انتشر الإدراك أنه لتحقيقها يجب تطبيع نمط جديد من الإدارة وهو "إدارة الجودة الشاملة" (كيلادا، ٢٠٠٤).

شكل (١) من الفحص لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: كيلادا، جوزيف (٢٠٠٤)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة - د.م/ سرور إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، ١٠٥.

ورغم اختلاف آراء بعض الكتاب حول تقسيم مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة، فقد لوحظ إجماع معظمهم على الأربع مراحل الرئيسية السابقة. حيث أن المراحل المضافة تُعتبر مراحل مشتقة من المراحل الأربعة السابقة، أو مسميات أخرى لنفس المراحل. فعلى سبيل الذكر، فقد ذكر "عقيلي" المراحل التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة في سبعة مراحل، تبدأ بمرحلة "ما قبل الثورة الصناعية"، مروراً بكل من مرحلة ما بعد الثورة الصناعية، ثم مرحلة الإدارة العلمية، والرقابة الإحصائية على الجودة، وتأكيد الجودة، يليها إدارة الجودة الإستراتيجية، إلى أن نصل إلى إدارة الجودة الشاملة (عقيلي، ٢٠٠١).

كما أجمع معظم رواد ومفكرو الجودة على أن تطور مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" جاء بشكل تدريجي عبر التطور في الصناعة وزيادة كميات الإنتاج، وجاءت كل مرحلة معتمدة وبناءً على المرحلة التي سبقتها. وقد ظهرت ركائز الجودة الشاملة لتعالج مشاكل حقيقية تواجه المنظمات. كما يأتي توكيد وجهة النظر هذه عن تطور مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" وتقسيمها إلى عدة مراحل عبر رحلة تطور الجودة، ما أورده (دايل وكوبر) (Dale and Cooper, 1992)، حيث ذكرا أن كل مرحلة تالية من مراحل التطور قد اشتملت وتضمنت المرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها، فمراقبة الجودة تتضمن الفحص، وتأكيد الجودة يتضمن مراقبة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة تتضمن تأكيد الجودة (النيادي، ١٩٩٩).

ولتوضيح ما تقدم وإيجازاً له، يصور الجدول التالي مقارنة بين سمات وخصائص وأساليب المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة في عديد من الجوانب الهامة:

جدول (١)

مقارنة بين سمات وخصائص وأسلوب مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة الشاملة.

مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة			مراحل التطور
تأكيد الجودة	الرقابة الإحصائية للجودة	الفحص	السمات والخصائص
التنسيق	الرقابة	الكشف	١- الاهتمام الأساسي
مشكلة تتطلب الحل ولكنها تقترح بفاعلية مؤثرة	مشكلة تتطلب الحل	مشكلة تتطلب الحل	٢- النظرة للجودة
مراحل الإنتاج جميعاً بدءاً من التصميم وانتهاءً بالسوق ومساهمة كل المجموعات الوظيفية خاصة القائمين لمنع تدهور الجودة.	توحيد المنتج من تقليل الفحص	توحيد المنتج	٣- التأكيد على الجودة
برامج ونظم	أدوات وأساليب إحصائية	معايير ومقاييس	٤- الطرق
قياس الجودة وتخطيط الجودة وتصميم البرامج	الإمساك بالخطأ وتطبيق الطرق الإحصائية	الفحص، العد، التنوع، الترتيب	٥- دور خبراء الجودة
كل الإدارات، مع أن الإدارة العليا تشترك فقط من بعد في التصميم والتخطيط و تنفيذ سياسة الجودة	إدارة التصنيع والإدارة الهندسية	قسم إدارة الفحص	٦- مسئولية الجودة
البناء للجودة	المراقبة في الجودة	الفحص في الجودة	٧- المدخل

المصدر: عبد اللطيف، أفتان (٢٠٠٢)، دراسة- تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية، ٥١.

الرواد الأوائل لإدارة الجودة الشاملة

إن تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة اشتمل على مجمل الفكر الإداري بمدارسه المختلفة، وهناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره، حيث يطلق عليهم المفكرون الأوائل لإدارة الجودة الشاملة. ومن أهم تلك المساهمات كانت في عام ١٩٣١، حيث بدأ (Edwards Deming) والذي تعلم على يد (Shewhart) بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين، وقد انتشرت أفكاره بسرعة وأصبحت عناوين الجودة منشورة في عدة مجلات في اليابان.

وبالرغم من أن ديمينج قد بدأ في تفجير ثورة الجودة في اليابان سنة ١٩٤٦، ومن ثم محاولاته نقلها إلى الولايات المتحدة في الثمانينات، فإن أرماند فيجنباوم (Armand V. Feigenbaum)، كان يطور مبادئ مشابهة في شركة (General Electric) في الولايات المتحدة. حيث أن مفهوم "رقابة الجودة الشاملة" كان المحور الرئيس في كتابه الشهير الذي أصدره في سنة ١٩٥١، بعنوان "Total Quality Control" (آل عبد السلام، ٢٠٠٤).

وتتميز من بعده (Joseph Juran) في نشره لأول كتاب له عن ضبط الجودة في عام (١٩٥١) حيث أكد فيه على مسئولية الإدارة عن الجودة، وفي السبعينات من القرن العشرين طرح (Philip Crosby) مفهوم العيوب الصفرية (Zero Defects) والذي يتطلب العمل الصحيح من المرة الأولى (جودة، ٢٠٠٤).

هذا، بالإضافة إلى غيرهم من المساهمين أمثال ناجوشي (Naguchi) وإشيكاوا (Ishikawa) وشوهارت (Shewhart)، وكنووي (Conway)، ومارتين ماري (Martin Merry)، نستعرض فيما يلي أهم ما ورد من إسهامات لبعض هؤلاء الرواد:

إسهامات إدوارد ديمينج (W. Edwards Deming)

هو إحصائي ورياضي أمريكي لقب بالأب لثورة إدارة الجودة الشاملة، وعمل في اليابان والولايات المتحدة وبريطانيا ونيوزيلندا. له إسهامات واضحة في مجال الإحصاء، فهو صاحب التوزيع العددي الإحصائي لتحسين الجودة من خلال تطبيقات الرقابة الإحصائية للجودة. لقد عاش إدوارد ديمينج في عصر تميز بالتغيير. فخلال حياته تغير العالم تماماً، وحتى هذا التغيير لم يكن كافياً بالنسبة له. فقد كان يريدنا أن نغير ليس فقط ما نفعله، بل أيضاً أسلوب تفكيرنا وطريقة حياتنا. وذلك عن طريق التفكير فيما نعمل وإلى السبب الذي نعمل من أجله (دوبينز وماسون، ١٩٩٤).

ويعود الفضل لديمنج في التحسن المستمر في شركات اليابان التي تفوقت على نظيراتها في العالم وخاصة الأمريكية، بدأ ديمينج في صيف عام (١٩٥٠)، حيث علم اليابانيين كيف يقومون بعمل ما يفعلونه، وقد تأسست جائزة ديمينج عام (١٩٥١) وهي أعلى جائزة للتميز والتفوق الصناعي الياباني (الناظر، ٢٠٠٤).

أصر ديمينج على أن ما علمه لليابانيين بداية عام (١٩٥٠)، كان نظاماً جديداً تماماً للإدارة يقوم على التحليل الإحصائي، ولو بشكل جزئي على أقل تقدير. وقد كانت الفكرة أنه لا يمكن اعتبار كل عملية كاملة في حد ذاتها، بل يجب أن ننظر إلى النظام ككل، كما أن النظام يجب أن يشمل ليس فقط العمليات الخاصة بالمؤسسة بل أيضاً الموردين والعملاء المتعاملين معها (جودة، ٢٠٠٤).

طور ديمينج الأربع عشرة نقطة حتى تساعدنا في تركيز الأفكار والتفكير بطريقة منهجية، ولكي نعلم بشكل أفضل نظامه لإدارة الجودة. وهذه النقاط تشبه في بعض الأحيان قواعد الطريق لتحقيق الجودة. واستمر ديمينج حتى وفاته يتعلم ويطور نظام الإدارة الخاص به، وجوهر هذا النظام في أربع عشرة نقطة وضعها ديمينج في السبعينات، ووضع فيها ثمار سنوات خبرته التي حاول فيها أن يعلم الآخرين كيف يحققون الجودة (دوبينز، وماسون، ١٩٩٤).

ولقد عبر ديمينج عن منهجه بواسطة إيراده للنقاط الأربع عشرة لإدارة الجودة الشاملة، فالبعض يرى أنها إستراتيجية متكاملة لعلاج المعوقات التي تواجه القطاع العام، والبعض الآخر يرى بأنها لا تستغني عنها أي منظمة تحاول تطبيق منهج إدارة لجودة الشاملة، ولهذا نحاول إيجازها فيما يلي: (جودة، ٢٠٠٤)

النقاط الأربعة عشر لإدارة الجودة الشاملة: (جودة، ٢٠٠٤)

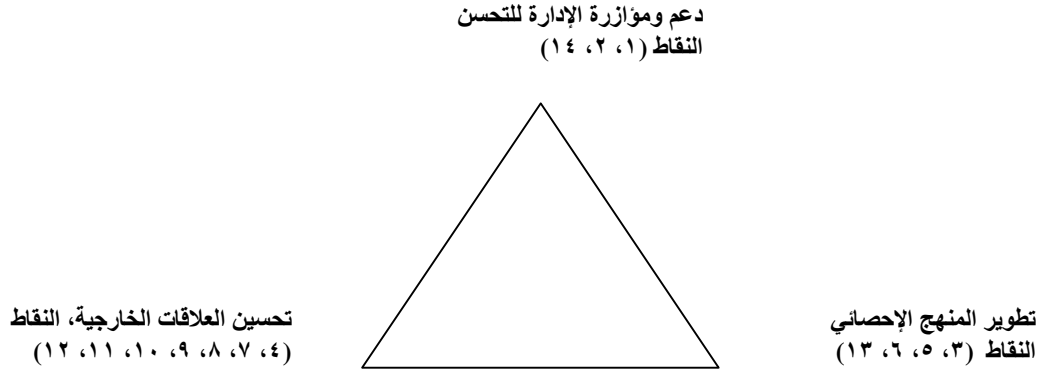
- ١- خلق هدف مستقر لتحسين المنتج والخدمة وذلك من أجل المنافسة والبقاء وخلق فرص عمل.
- ٢- تبني فلسفة جديدة، فالعالم يعيش مرحلة اقتصادية جديدة ولا يحتاج إلى أن يعيش في أخطاء متوالية في التأخير وعيوب العمل.
- ٣- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش والفحص واسع المدى لتحقيق الجودة.
- ٤- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال على أساس السعر المحدد فقط، وأن يكون البديل عن ذلك هو خفض التكلفة الكلية وليست التكلفة المبدئية عند التعامل مع الموردين.
- ٥- استخدام الوسائل الإحصائية للتعرف على نوعية المشكلات ومصادرها.
- ٦- استخدام الطرق الحديثة للتدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة.
- ٧- تحسين نطاق الإشراف وذلك لتطوير مهارات القادة.
- ٨- الابتعاد عن الخوف من التغيير وغرس التعليم.
- ٩- القضاء على العوائق التنظيمية بين الأقسام.
- ١٠- التخلص من الأهداف الرقمية والشعارات عديمة الجدوى.
- ١١- التحسين المستمر لطرق العمل والمراجعة الدورية.
- ١٢- تطوير برامج تدريب العاملين بالوسائل الإحصائية.
- ١٣- إعادة تدريب العاملين على مهارات جديدة.

١٤ - وضع جميع العاملين في صورة فرق عمل.

وذلك للتحويل إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال وضع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الأربع عشرة سألقة الذكر. وبينما يحتاج الجميع أن يعرفوا النقاط الأربع عشرة، فالحقيقة أن الاستفادة من نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على الإدارة العليا. وقال ديمينج: "إن الجودة تشمل كل أجزاء المنظمة ولكنها لا يمكن أن تتجاوز طموحات ونوايا الرجال الذين يحتلون القمة" (دوبينز، وماسون، ١٩٩٤).

وقد وضع ديمينج شكلاً هندسياً يلخص نقاطه الأربع عشرة السابقة على شكل مثلث أطلق عليه إسم "مثلث ديمينج" (Deming's Triangle) وهو يمثل المبادئ الأساسية الثلاثة لفلسفة ديمينج في تحسين الجودة والإنتاجية (الناظر، ٢٠٠٤).

شكل (٢) مثلث ديمينج Deming's Triangle



المصدر: الناظر، ٢٠٠٤، دراسة - مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن، ص ٢٣.

ومن خلال المبادئ السابقة استخلص ديمينج عدة معضلات قد تعوق سير تحسين الأداء ويطلق عليها الأمراض السبع القاتلة: (The Seven Deadly Diseases): (زين الدين، ١٩٩٦)

١- عدم ديمومة الهدف باتجاه التحسين، أي عدم وجود استقرار في الهدف عند وضع الخطة للمنتج أو الخدمة.

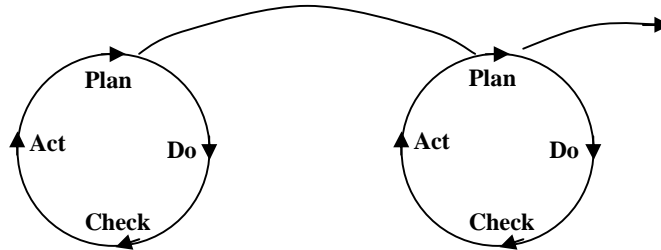
٢- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.

- ٣- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأسس التي يستند إليها في تحديد الجدارة.
- ٤- حركية الإدارة بحيث يكون هناك تغيير مستمر في القيادة الإدارية.
- ٥- إدارة المنظمة على الأرقام الملموسة فقط بمعنى اتخاذ القرارات في ضوء البيانات المتاحة، وتجاهل البيانات التي تحتاج إلى جهد، وجمع البيانات التي تفرز صدقها.
- ٦- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.
- ٧- تكاليف ضمان المنتج المرتفعة، خاصة التي تتحملها المنظمات، كالتكاليف الصحية والاستشارات القانونية.

وقد أشار ديمينج خلال محاضراته إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية والتحليلات الإحصائية، التي أطلق عليها بعجلة ديمينج (Deming Cycle)، وقد تضمنت هذه العجلة ما يلي: (حمود، ٢٠٠٢)

- ١- خطط (Plan) : حدد المشكلة بوضوح ثم طور خطة تحسين الأداء.
- ٢- نفذ (Do) : نفذ الخطة واختبر الأداء.
- ٣- افحص (Check) : تأكد من عمل الخطة أثناء التنفيذ.
- ٤- صحح (Act) : قم بالتحسين والتطوير على الخطة ثم استمر بالخطة وإعادة الدورة، وهكذا.

شكل (٣) عجلة ديمينج Deming Cycle



ربما يبدو أن المصدر: حمود، خضير كاظم ٢٠٠٢، إدارة الجودة وخدمة العملاء، ص ٢٧. غامضة في ثقافتنا في العمل. فإن الأفكار التي جاء بها ديمينج مثل: العمل بجهد، والإخلاص، والتهذيب، والمسئولية الشخصية، قد غيرت عالم الإدارة إلى الأبد. وننهي حديثنا عن ديمينج بحكمة من مقولاته الشهيرة، "لا يكفي أن تعمل أحسن ما تستطيع، ولكن يجب أن تعرف ماذا تفعل" (SkyMark Corp., 2006).

إسهامات جوزيف جوران (Joseph M. Juran):

جوزيف جوران هو عالم أمريكي، تعمق بالجودة، وأدخل مفاهيم جذرية ونظريات رئيسية في هذا المجال، له مؤلفات عديدة متداولة في أكثر من (٧٥) دولة في العالم كمراجع أساسية لتخطيط وتحسين الجودة. وهو صاحب المقولة المشهورة: "الجودة لا تحدث بالصدفة، بل يجب أن تكون مخططة"، أسهم جوران في ثورة الجودة في اليابان، حيث تم استدعاؤه عام (١٩٥٤) من قبل نقابة العلماء والمهندسين اليابانيين لإلقاء محاضرات عن الجودة ومسئولية الإدارة في تحقيق الجودة. أشار جوران إلى ضرورة توفير المناخ المناسب للإبداع والابتكار بما يتطلب إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة، كما أكد على ضرورة حل المشكلات بأسلوب علمي من خلال جمع المعلومات اللازمة وتحديد أسباب المشكلة، ووضع الحلول المناسبة وتقييمها بإيجابياتها وسلبياتها، واختيار الحل الأفضل، أي الأقل سلبيات والأكثر إيجابيات (جودة، ٢٠٠٤).

وقد ترجم جوزيف جوران أفكاره في شكل أطلق عليه "ثلاثية الإدارة لجوران": (The Juran Trilogy management process)، وتتضمن هذه الثلاثية: تخطيط الجودة، ومراقبة الجودة، وتحسين الجودة.

بالنسبة للبعد الأول في الثلاثية وهو تخطيط الجودة فقد قسمه إلى خطوات أساسية هي:

- تحديد من هم المستهلكون.
- تحديد احتياجات المستهلكين.
- تطوير خصائص المنتج الذي يُفي بحاجات المستهلكين.
- تطوير العمليات القادرة على إنتاج تلك الخصائص.
- تحويل خطط النتائج المطلوبة إلى قوى تشغيل.

وبالنسبة للبعد الثاني في الثلاثية وهو مراقبة الجودة فقد قسم جوران مراحل رقابة الجودة إلى الخطوات الثلاثة التالية:

- تقسيم الأداء الحالي للتشغيل.
- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف.
- التصرف وفقاً للاختلافات.

أما بالنسبة للبعد الثالث وهو الخاص بتحسين الجودة، فقد كان نصيبه من جهد جوران الكثير، لإيمانه بأن عمليات التحسين بمثابة القلب لإدارة الجودة الشاملة. والتحسينات لا تنتهي، ولكنها مستمرة في جميع النواحي، ليس فقط في الجودة الخاصة بالسلعة أو الخدمة المقدمة، ولكن

أيضاً تشمل العمليات التي تتم. ولقد أكد جوران أن التحسينات في كل من المنتجات والخدمات والعمليات تطبق لجميع المستهلكين، وكان جوران من الأوائل في تعريف المستهلكين بنوعين: داخلي وخارجي بالنسبة للمنظمة. هذه الأفكار التي يقدمها جوران لعبت دوراً بارزاً في تنمية وتطوير مداخل تحسين الجودة الخاصة عند الوفاء باحتياجات المستهلك، باعتبار أنها الأساس للفلسفة جميعها. وأن التركيز على الجودة من أجل العميل يجب أن يدخل في صميم كل عملية ونظام في الشركة (عبد اللطيف، ٢٠٠٢).

وقد ركز جوران على الدور الكبير للإدارة الوسطى لقيادة الجودة، ولكنه بنفس الوقت لم يهمل دور الإدارة العليا ودعمها للجودة كما أنه لم يهمل دور العمال الذين تقع عليهم أساساً مسؤولية تنفيذ مشاريع الجودة (جودة، ٢٠٠٤).

ويقول جوران إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تقوم على تطوير الكفاءة الذاتية، ووضع مسؤولية جودة المنتج على الفرد، ويقول أيضاً إن تدريب الأفراد على الجودة هو عملية طوعية، إلا أنها تعتبر متطلباً سابقاً للمشاركة في عمليات تحسين الجودة اللاحقة، وهو يحذر من أن عدم إدراج الجودة في تقييم الأداء يعطي إشارة إلى أنها متدنية، هذا وقد حدد جوران عشر خطوات متسلسلة لتوجيه برنامج إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر أنه عملية تغيير تنظيمية جذرية وشاملة، وهي: (المناصير، ١٩٩٤)

- ١- زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرض عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
- ٢- وضع أهداف للتحسين المستمر.
- ٣- الاهتمام بعملية التنظيم لتحقيق تلك الأهداف من خلال تكوين مجلس الجودة، وتحديد المشكلات، واختيار المشاريع، وبناء فرق العمل، وتعيين منسقين الجودة.
- ٤- الاهتمام بعملية التدريب لجميع موظفي المنظمة.
- ٥- تنفيذ مشاريع تساعد المنظمة في حل مشكلاتها.
- ٦- تقديم تقارير دورية وشاملة عن تقدم المنظمة.
- ٧- تشجيع العاملين من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.
- ٨- الاهتمام بعملية الاتصال الإداري، وإبراز أهمية التغذية الراجعة كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية.
- ٩- توثيق النتائج وحفظها على شكل إحصائيات بيانية.
- ١٠- إدخال تحسينات سنوية في أنظمة المنظمة وعملياتها بهدف عملية التوسع.

اسهامات فيليب كروسبي (Philip Crosby):

يعد كروسبي من أشهر الرواد في مجال وأساليب التطوير، حيث ركز في إدارة الجودة الشاملة في التشديد على المخرجات، وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء. فهو أول من نادى بفكرة العيوب الصفرية "Zero Defects". والذي يخالف فيها فكرة المستويات المقبولة للجودة والنسب المسموح بها للأخطاء والعيوب. وأكد كروسبي على مدى أهمية الإدارة العليا في دعم الجودة، وتحقيق مستوى عالٍ فيها. كما أعتبر معيار الأداء الأساسي هو "العيوب الصفرية"، أي عدم وجود أي أخطاء. وقد قسم كروسبي التكاليف إلى فئتين: التكاليف المقبولة، وهي تلك التكاليف التي ساهمت في تحسين مستوى الجودة، والتكاليف غير المقبولة وهي تلك التي أنفقت ولم تحقق مستوى الجودة المطلوب (جودة، ٢٠٠٤).

واشتهر كروسبي بأربعة مبادئ أساسية في إدارة الجودة الشاملة وهي: (المناصير، ١٩٩٤)

- ١- يتفق تعريف الجودة بما يلبي حاجات العميل.
- ٢- تتحقق الجودة بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
- ٣- معيار أداء الجودة هو الأخطاء الصفرية "Zero Defects"، أي إتقان العمل من أول مرة.
- ٤- تقاس الجودة بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المعايير وليس بمؤشرات معينة.

اسهامات كاورا إيشيكافا (Kaoru Ishikawa)

هو من رواد الجودة اليابانيين، ويعتبر الأب الروحي أو الحقيقي لحلقات الجودة "Quality Circles"، حيث أنه كان أول من نادى بها. ونادى بإشراك العاملين في حل المشكلات من خلال حلقات الجودة. يؤمن إيشيكافا أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم، وتنتهي أيضاً بالتدريب والتعليم للموظفين. ومن إسهاماته في تطوير نظام إدارة الجودة الشاملة، تشجيع مشاركة جميع مستويات العمالة، وهذا هو التكامل الرأسي للجودة، ومشاركة جميع الوظائف، وهذا هو التكامل الأفقي للجودة. لقد نادى إيشيكافا المدراء بتغيير نهجهم في تطوير المنتج، وذلك بالتركيز على المستهلك، بدلاً من الاهتمام بتطوير المنتج فقط، وهذا ما يعني استمرارية المستهلك لتلقي الخدمة حتى بعد استلام المنتج. حيث أن الخدمة يمكن أن تتوسع لتصل كل المستويات في المؤسسة، وكل الأشخاص المعنيين في

المؤسسة حتى بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية. فبالنسبة له الجودة الشاملة تعتبر عملية متواصلة، يمكن خلالها التقدم. وهو أول من حدد قائمة من الأدوات السبع للقياس، وقد بين أهميتها في تطبيق الجودة الشاملة (Tari, 2005).

وفي عام ١٩٤٣، استنبط إيشيكاوا فكرة "خريطة تحليل العلاقة بين السبب والنتيجة"، فمن خلال هذه الخريطة تستطيع الإدارة رؤية جميع الأسباب والنتائج المحتملة وتحديد مشكلة معينة، ومن ثم دراسة الأسباب الرئيسية والفرعية التي أدت إلى حدوث المشكلة (الناظر، ٢٠٠٤).

وهنا لا بد لنا أن ننوه إلى إسهامات كل من الرواد السابق ذكرهم في إدارة الجودة الشاملة، مما كان له انعكاسات إيجابية في تطور وتطبيق وفهم مفهوم إدارة الجودة الشاملة، فقد كان لكل منهم دور قد ميزه عن الآخرين في شرح المفهوم بما يتناسب مع مجال اختصاصه، حيث اهتم ديمنج باستخدام الأساليب الإحصائية والعمل على الحد من الانحرافات، بينما اهتم جوران بمشاركة الإدارة في التخطيط للجودة ومراقبة الجودة والتحسين المستمر للجودة. أما كروسبي فقد نادى بمفهوم العيوب الصفورية. كما نادى إيشيكاوا بحلقات الجودة وإشراك العاملين في جميع المستويات من خلال حلقات الجودة والتركيز على المستهلك. ولم يخل الأمر من بعض الاختلافات بينهم. فقد اختلف ديمنج وجوران مع كروسبي في مقياس العيوب الصفورية. ورغم تلك الاختلافات، فقد كانت وسيلة ساعدت العديد من الباحثين على مواصلة العمل، وتطوير تطبيق ركائز ومبادئ الجودة الشاملة لما له من نتائج إيجابية على المؤسسات الإنتاجية والخدمية (عبد اللطيف، ٢٠٠٢).

ورغم أن بحوث ودراسات رواد الجودة لم تقدم الحلول الكاملة للمشاكل التي تواجهها المنظمات، إلا أنه يمكن ملاحظة اتقافهم على بعض النقاط المشتركة، وهي: قيادة الإدارة، والتدريب، ومشاركة العاملين، إدارة العمليات، التخطيط وقياس الجودة للتحسين المستمر (Tari, 2005).

الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

نستعرض في هذا البحث الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، التي يجب التقيد بها واحترامها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم، حيث بتطبيق هذا الأسلوب الإداري يتم

تحسين الأداء الإداري وتحقيق رضا الجمهور عن الخدمات المقدمة لهم، وبالتالي كسب ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرار. حيث أن التطبيق الميداني لإدارة الجودة الشاملة في أية منظمة يستند إلى مجموعة من الركائز الفكرية الأساسية. كما أن الدراسات الأكاديمية التي تتناول إدارة الجودة الشاملة تستند في الغالب إلى تلك المرتكزات، من أجل تسهيل فهم التطبيق والتقييم العملي للمفهوم، ومن أهم الركائز التي اتفق على أهميتها كثير من الباحثين هي:-

١- التزام ودعم الإدارة العليا:

الإدارة العليا هي القيادة في المنظمة، سواء كانت منظمة صناعية أم خدمية، وتكمن أهمية الإدارة العليا، لضمان تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة، في الأعمال والصلاحيات التي تقوم بها الإدارة العليا. فهي تعمل على بناء وحدة البيئة الداخلية للمنظمة، وتحدد لها أهدافها الإستراتيجية. وهي تمتلك القرار الإستراتيجي، بالإضافة إلى أنها تمتلك القدرة على تطوير ونشر رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها (النيادي، ١٩٩٩).

فطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار إستراتيجي هدفه طويل الأجل، يحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه، وحتى يمكن ذلك يحتاج الأمر إلى اقتناع وإيمان الإدارة العليا بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها من قبل الجهات العليا في المنظمة. ويتجسد الدعم والمؤازرة بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية، وعن مدى أهمية تغيير الفلسفة والنظام القديمين، وإشعار الجميع بمدى حماسها لذلك، وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق (عقيلي، ٢٠٠١).

إن التزام الإدارة العليا يجب أن يكون هاجساً يستحوذ على تفكيرها، وأن تعمل على تعميمه على كافة العاملين، حتى يدركوا أن الإدارة العليا ملتزمة بمنهجية إدارة الجودة الشاملة بجدية وصدق، وبشكل عام فإن الإدارة العليا تشكل أهم الركائز لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالقيادة مسئولة عن التطبيق في كل مراحله وفي جميع المجالات. وكي تكون ملتزمة، فإنها تقود العاملين في المنظمة باتجاه هذه المبادئ من أجل تحقيق أهداف المنظمة (جودة، ٢٠٠٤).

٢- المشاركة والحافزية للعاملين:

حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يعتبر كل فرد في التنظيم في جميع المستويات الإدارية، مطالباً بالمشاركة ضمن مجال عمله في تطبيق الجودة، ويُمكن الأفراد في المنظمة

على التفكير والعمل ضمن مجموعات العمل الفعلية للإبداع، واستخراج الأفكار الخلاقة. وهذا يتطلب تدريباً خاصاً للأفراد على إدارة الجودة الشاملة، لضمان تعاونهم لتطبيق هذه الأفكار. وتقع المسؤولية في دفع العاملين وتحفيزهم نحو الإدارة بالمشاركة على الإدارة العليا، وتمثل الخطوة الأولى في إقناع كل فرد بدوره في إدارة الجودة الشاملة (النيادي، ١٩٩٩).

ويقول إيفانس وليندسي (Evans and Lindsay, 2002)، أن المديرين يستطيعون تطوير الولاء والثقة للموظفين، عن طريق تدريبهم على التفكير بطريقة إبداعية، ومكافأتهم على المقترحات الجيدة، وتطبيق أنظمة الاقتراح التي تنفذ بسرعة، والاستفادة من التغذية العكسية، ومكافأة الأفكار الجيدة، بإعطاء الاهتمام للإنجازات المميزة سواء فردية أو جماعية، على أن تتقاسم كل المنظمة ثمار النجاح.

فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إعطاء حوافز للأفراد العاملين في المنظمة، حتى تساعد على إشباع حاجاتهم، وتدفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة. وقد توصل ديفيد ماكلياند (David McClelland) إلى تحديد ثلاثة أنواع من الحاجات تؤثر في دافعية العاملين:-

- ١- الحاجة إلى الانتماء (Need for Affiliation): تعكس حاجة الأفراد إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، ويمكن أن تكون على حساب العمل.
- ٢- الحاجة إلى الإنجاز (Need for achievement): وهي حاجة الأفراد للنجاح، فالأفراد من هذا النوع يحبون التحدي، ويحلون مشاكل العمل بكفاءة أكثر من غيرهم.
- ٣- الحاجة إلى السلطة (Need for Authority): وهي حاجة الأفراد إلى تملك السلطة، وإعطاء القرارات والسيطرة على الآخرين. ويسعون دائماً لمناصب إدارية أعلى، حيث ينقسم ذلك النوع إلى قسمين: الأول إيجابي ويعمل بما يحقق المصلحة العامة، والآخر سلبي ويعمل من أجل المصلحة الفردية فقط.

فحاجات الإنسان عديدة ومتنوعة، وتختلف من فرد إلى آخر. وقد تتغير في الفرد نفسه من وقت لآخر. أما بالنسبة للحوافز، فيمكن تعريفها بأنها قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني، وبذلك يستطيع المدير أن يستخدم أدوات الحوافز المتوفرة لديه سواء مادية أم معنوية، حسب حاجات ورغبات العاملين الموجودين لديه في دفعهم نحو العمل (جودة، ٢٠٠٤).

٣ - التركيز على العميل:

من الميزات التنافسية القوية هي تحقيق احتياجات ومتطلبات العميل، وبذلك فإن إرضاء العميل يؤدي إلى كسب الشركة المزيد من الحصة السوقية، وللحفاظ على تلك الحصة السوقية، يجب على الشركة كسب الولاء وإرضاء عملائها بشكل مستمر، وإلا فإنها سوف تبدأ بخسارتهم، وفقدان جزء من الحصة السوقية (Evans and Lindsay, 2002).

بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ينبغي على جميع التنظيمات في القطاعين العام والخاص بمختلف مستوياتها، أن تدرك أن الهدف من كل الأعمال والجهود المبذولة هو إجراء التحسينات اللازمة، من أجل تقديم سلع أفضل للعميل، وخاصة أن العملاء في الوقت الحاضر غير متسامحين كثيراً فيما يتعلق بالجودة والخدمة الرديئة، فالبدايل كثيرة وسط المنافسة الحادة الموجودة في الأسواق، والتي كانت سبب من أسباب ظهور إدارة الجودة الشاملة، حتى تستطيع المنظمة من زيادة قدرتها التنافسية وضمان بقاء أطول (المناصير، ١٩٩٤).

فالتركيز على العميل يعتبر من أهم الركائز التي يستند إليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة. هذا، ويشتمل مصطلح "التركيز على العميل" على معنى واسع وشامل في إطار إدارة الجودة الشاملة، حيث يطلق المصطلح على كل من عميلها الخارجي وعمالها الداخلي. ويقصد بالعميل الخارجي، ذلك العميل الذي يستهلك المنتج أو يتلقى الخدمة، التي يكرس جميع أفراد المنظمة جهودهم لتقديمها بشكل يعكس رضاه عن تلك الخدمة أو المنتج. أما العميل الداخلي، فهو الوحدات التنظيمية التي تقع داخل المنظمة من أقسام وإدارات وأفراد. وفي تعريف آخر لمصطلح العميل عن مؤسسة الجودة العالمية، حيث كان أكثر شمولية عندما عرفت العملاء على أنهم المستثمرين والموظفين وأصحاب المصالح والمزودين والمجتمع وأي شخص له علاقة بالمنظمة (عبد اللطيف، ٢٠٠٢).

إن تحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي يعتبر من أهم محاور ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذا بدوره يتطلب تعميق فكرة "العميل يدير المنظمة" على كافة المستويات التنظيمية في المنظمة. ويوضح الدرادكة والشبلي (٢٠٠٢) أنه لتحقيق ذلك كان لا بد من التواصل مع العملاء، والحفاظ على علاقات قوية معهم، فقد تم التعبير عن متطلبات العملاء بمصطلح "صوت العميل"، حتى يمكن للمنظمة سماع متطلباتهم، والإصغاء إلى شكاواهم واقتراحاتهم، حتى تتمكن الشركة من تحقيق إرضاء أفضل لكافة العملاء. وقد استخدمت المنظمات العديد من الطرق للوصول إلى عملائها ولتمكينهم من

التعبير عن رأيهم في المنتج وتحديد احتياجاتهم، ومن أهم تلك الطرق هي الوسائل التالية:

- ١ - بطاقات للتعليق، ومسح ميداني. (Comment cards and Formal Surveys)
- ٢ - اختيار عينة، لإبداء رأيهم عن منتجات الشركة. (Focus Group)
- ٣ - التواصل المباشر مع العملاء. (Direct Contact)
- ٤ - الاستفسار الميداني المهني. (Field Intelligence)
- ٥ - تحليل الشكاوى. (Complaint Analysis)
- ٦ - متابعة الإنترنت (Internet Monitoring)

إن عملية التركيز على العميل تتطلب الاهتمام به، وتلبية حاجاته ورغباته من أجل إرضائه، وإبعاده وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل والعناية به، ما يلي:-

- ١ - التلبية الفورية. (Promptness)
 - ٢ - القدرة على تلبية الوعود. (Reliability)
 - ٣ - الدقة في التعامل وتزويد العميل بالمعلومات (Accuracy)
 - ٤ - إبداء المودة. (Courtesy)
 - ٥ - اللياقة في التعامل (Tactfulness)
 - ٦ - دقة وشمول المعلومات. (Adequate Information)
 - ٧ - الإنصات إلى العميل. (Listening)
 - ٨ - حق العميل في الاعتراض. (The right to Object)
- كما أن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل، ابتداءً من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته، ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه، أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج أو الخدمة (جودة، ٢٠٠٤).

٤- إدارة القوى البشرية (تدريب العاملين):

تعتبر إدارة القوى البشرية من أهم الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث أكد الكثير من علماء الإدارة على أن العنصر البشري هو أهم العناصر في المنظمة، وذلك من خلال تدريب وتنقيف وتعليم موظفيها، والعمل على الاستفادة من كل القوى الكامنة للقوى

العاملة فيها وتطويرها. بالإضافة إلى توفير البيئة التي تؤدي إلى المشاركة الكلية (النيادي، ١٩٩٩).

فنجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات، والتي تؤكد على أهمية دور إدارة القوى البشرية في تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فإدارة القوى البشرية يجب عليها الاهتمام بجميع النواحي الخاصة بالموظفين في المنظمة، بدءاً من عملية الاختيار والتعيين، وشغل الوظائف وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز، وبناء فرق عمل ذاتية الإدارة، وانتهاءً بالمشاركة والتعاون وإظهار المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر (Evans and Lindsay, 2002).

ويرى ديمنج بأن وضع مفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ يتطلب اهتماماً خاصاً بالتدريب المستمر، خاصة للخط الأول من القوى العاملة، فإن التدريب والتعليم المستمرين يمثلان نقطة أساسية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بسبب أنها فلسفة تعتمد على عملية التحسين المستمر، إلى جانب أن حاجات الزبون المتغيرة باستمرار تقود بالتأكيد إلى حاجات ملحة بتوفير عملية تدريب إضافية للعاملين (علي، ٢٠٠٢).

وقد أكد الكثير من رواد هذا المفهوم على أن نقل مفاهيم ومبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة يتطلب تأهيل كافة العاملين، من مختلف المستويات الإدارية، من خلال وضع خطة تدريب وتعليم تعمل على تأهيل هؤلاء العاملين بالمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة، لقيامهم بالواجبات المعهودة لهم في مختلف المستويات الإدارية، والتي تسهل عليهم عملية الانسجام والتفاعل مع فلسفة التحسين المستمر. ومن المهم جداً أن يكون النشاط التدريبي مخططاً ومنظماً ومستمرًا وفي الوقت المناسب. ويجب أن يلتحق كل أفراد المنظمة بجلسات تدريبية خاصة لتعريفهم بإدارة الجودة الشاملة، بداية من أعضاء الإدارة العليا حتى باقي العاملين في أدنى المستويات الإدارية، حيث يصبح أفراد لجنة الإدارة، والمنسق ومسؤولي الجودة الشاملة، والمتخصصون الوظيفيون كلهم ملزمين بضرورة تحقيق الجودة الشاملة، فيتعلمون المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة، وذلك مع العمليات، والأساليب المستخدمة في تعريف المشاكل، وحلها، ومنعها، والتي يحتاجونها كلها كمشاركين في فرق تحسين الجودة المستمرة، و فرق إعادة الهندسة (كيلادا، ٢٠٠٤).

٥- تشكيل فرق عمل:

يعتبر تشكيل فرق العمل داخل التنظيمات الإدارية الحديثة أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، الرامية إلى حل المشكلات وإيجاد الحلول. فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فرق عمل من أفراد تتوفر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات، وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة للجمهور. يصعب على الفرد الواحد أن يملك الخبرة أو المعرفة الكافية لفهم معظم الأعمال في المنظمة، لذلك إن تشكيل فرق العمل تعتبر أساسية لعملية التطوير، حيث أنها تكسر الحواجز بين الأشخاص، والأقسام وخطوط العمل المختلفة. فهي واحدة من النقاط التي حددها ديمنج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (Glorioso, 1994).

ويوضح إيفانس وليندسي (Evans and Lindsay, 2002)، إن إنشاء فرق العمل تهدف إلى توفير فرص للأشخاص لحل المشاكل التي لا يمكن أن يعالجوها لوحدهم، كما أن الفريق يمكن له أن يعالج العديد من النشاطات لحل المشاكل مثل، تحديد احتياجات العميل وتطوير مخطط لدراسة تدفق العمليات، والعصف الذهني لاكتشاف فرص التطوير واختيار المشاريع، والتوصية بعمليات تصحيحية والعديد من الأعمال التي تعتمد على الروح الجماعية والتعاون في إيجاد الأفكار وتبادل الخبرات. هذا ويوجد عدد من الأشكال لفرق العمل تتنوع حسب الهدف من إنشائها، ومن أكثرها شيوعاً:

- ١- دوائر الجودة (Quality Circles): هي عبارة عن فرق من العمال والمدراء، يلتقون بشكل دوري لتحديد مشاكل العمل تشتمل على الجودة والإنتاجية.
- ٢- فرق حل المشاكل (Problem-Solving Teams): وهي فرق تشكل فقط لحل مشكلة معينة، ثم تتفكك.
- ٣- فرق إدارية (Management Teams): تتكون بشكل رئيسي من مدراء من عدد من الوظائف المختلفة للتعاون والتنسيق بين الفرق.
- ٤- فرق عمل (Work Teams): فرق تنظم لإنجاز كامل الأعمال، بدلاً من خطط العمل المتخصصة. وعندما تعطى تلك الفرق سلطة، فإنها تسمى (Self-managed Teams) فرق ذاتية الإدارة، وهي فرق معقدة التركيب ولها العديد من الأوجه في طبيعة تركيبها وكيفية عملها.
- ٥- فرق مشاريع (Project Teams): فرق بمهمة معينة لتطوير شيء ما جديد. أو لإنجاز مهمة معقدة.

٦- فرق ناضجة (Virtual Teams): تعتبر هذه الفرق حديثة نسبياً، حيث يتواصل أعضاء تلك الفرق بواسطة الحاسوب، ويتبادلون القيادة ويتغيرون حسب الحاجة.

إن تشكيل فريق عمل أصبح ضرورياً وهاماً لتحقيق الجودة الشاملة، إلا أن تنظيم العاملين في فرق فقط لا يكفي. فيجب أن يتعلموا كيف يعملون في فريق، ويمثل هذا أهم دور يلعبه بناء الفريق في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. فهو أسلوب تطوير تنظيمي يهدف إلى زيادة كفاءة فرق العمل في التنظيم. وهو نوع من التمهين للعمل كفريق في الإدارة بالمشاركة ويعتمد تدريب بناء الفريق على كل فرد يتعاون، ويشارك بأقصى ما يمكن، ويبنى على افتراض أن لكل أعضاء الفريق نفس الاحترام المتبادل (كيلادا، ٢٠٠٤).

٦- العلاقة بالمورد:

تختلف النظرة الحديثة في الأنظمة الإدارية المعاصرة عن تلك النظرة الإدارية التقليدية، فيما يتعلق بالعلاقة بين المنظمة والمورد، حيث اعتبر فيها المورد شريكاً، بدلاً من كونها علاقة تعتمد على الطلب والعرض في السوق. حيث تُعتبر المنظمة الحديثة مستهلكاً وشريكاً أساسياً، وهذا ناتج عن اعتبار المورد للمنظمة الحديثة مستهلكاً وشريكاً أساسياً أيضاً. تستمد من خلالها المعلومات، على هيئة طلبات واحتياجات، تدفعها للعمل والتحسين المستمر لتلبية تلك الرغبات، ولذلك ارتأت العمل مع مورديها بعلاقة شراكة، والاستعانة بمساعداتهم في عملية مواجهة تلك الاحتياجات (علي، ٢٠٠٢).

وترتقي العلاقة بين المنظمة وكل من المورد والمستهلك إلى علاقة مستمرة، تعتمد على الثقة بالخدمة والمنتج المقدم. يسعى خلاها كل طرف إرضاء الطرف الآخر طمعاً في استمرارية تلك الخدمة والعلاقة للحصول على الفائدة المتوقعة.

إن دور الموردين ذوي الكفاءات الفاعلة في توريد المواد بالجودة المطلوبة، يعد من الركائز المهمة في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة. حيث أن وجود نظام متكامل لربط المورد بالمنظمة يؤثر إيجابياً على كفاءة عمليات تطوير المنتج الحالي أو تقديم منتج جديد، كما يؤثر على سرعة تقديم هذا المنتج الجديد إلى السوق (النيادي، ١٩٩٩).

٧- التحسين المستمر:

تعتبر فلسفة التحسين المستمر أقوى مرشد للتغيير في المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو، فقد أكد جوران على ذلك بافتراضه أنه يمكن للمنظمة تحسين جودة المنتج أو الخدمة، في حال تبنيتها الفلسفة الإدارية للتحسين المستمر وتوفير الدعم اللازم في المنظمة (Longenecker, Scazzero, 1996).

وتتطلب هذه الفلسفة التزاماً مبدئياً من الإدارة العليا، في إجراء التحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق الرضا الكامل للعميل، كما أنها تتطلب التزاماً واشتراكاً وشعوراً بالمسئولية الشخصية، من أولئك الذين يشتركون في العمليات، كما يتطلب أيضاً العمل مع المورد، وفهم تدفق العمليات لمنع الاختناقات وتقليص الوقت والجهد الضائع، وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة. حيث أن جميع الأفراد في المنظمة معنيون بعملية التحسين المستمرة (المناصير، ١٩٩٤).

تريد المنظمة أن تحافظ على مركز ريادي تنافسي قوي للبقاء والاستمرارية، وذلك يعتمد على مدى رضا العميل عن الخدمة المقدمة، كما يكسبها حصة سوقية، واستمرارية أطول. وللحفاظ على تلك الحصة السوقية تسعى المنظمة دوماً على تحسين منتجاتها (النيادي، ١٩٩٩).

وقد ركز أغلب رواد إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر، حيث قدم ديمنج مبدأ التحسين المستمر في نموذج نظام الإنتاج، كما اقترح جوران أن تقوم المنظمات بتطوير أهداف تحسين سنوية، وأنهى كروسبي نقاطه الأربع عشرة بتوصية "اعملها مرة أخرى"، وهي طريقة نحو التحسين المستمر. وقد حدد إيفانس وليندسي (Evans and Lindsay, 2002) الأشكال التي قد يأخذها التحسين المستمر للجودة وهي كالاتي:

١- تعزيز القيمة للعمل من خلال سلع أو خدمات جديدة أو محسنة.

٢- تقليل الأخطاء والأعطال والتالف.

٣- تحسين الإنتاجية والفعالية في استخدام جميع المصادر.

٤- تحسين سرعة الاستجابة ووقت التنفيذ.

إن التحسين المستمر قد يتطلب تحسين سرعة الاستجابة، مما يؤدي إلى تحسينات مستمرة للجودة والإنتاجية، فهذه العلاقة التكاملية بين سرعة الاستجابة والجودة وأهداف الإنتاجية،

تتطلب أن يؤخذ في الاعتبار الترابط والتناغم والتوازن فيما بينها في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم.

وتعتبر فلسفة التحسين المستمر جزءاً هاماً من إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، حيث يركز التحسين المستمر على التغيير المستمر، بينما تركز إعادة الهيكلة على مقدار النقلة.

٨- نظام المعلومات والتغذية العكسية (Feed Back):

وجود نظام معلوماتي للجودة في المنظمة يعتبر من العوامل المهمة، لاستمرار نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فمن خلاله تستطيع الإدارة معرفة ومتابعة عملية التطبيق للمخططات والمحددات، وما مدى مطابقة التنفيذ لما هو مخطط وموضوع، ولكي تستفيد المنظمة الاستفادة القصوى من هذا النظام، فإنه يتطلب وجود مقاييس ومعايير للجودة، وتوفير بيانات عنها وعن كلفتها الصحيحة المبنية على الحقائق لدعم أولويات التحسين (عبد اللطيف، ٢٠٠٢).

إن استمرار تحسين الجودة يعتمد ويقترن بالتدفق الدقيق للمعلومات عن العمليات، التي ينتج عنها منتج المنظمة وعن الموظفين، والوكلاء، والبائعين، والعملاء، والمساهمين، وأصحاب المصالح، والمجتمع ككل. إن توفر تغذية عكسية عن الجودة وأدائها للموظفين والمديرين في الوقت المناسب وبشكل مستمر، يسمح بتحسين العمليات وبالتالي رفع مستويات الجودة مما يساهم في زيادة فرص النجاح والإبداع والتميز للمنظمة وزيادة ارتباط عملائها بها (زين الدين، ١٩٩٦).

وتعتبر التغذية العكسية أمراً حيوياً، لتمكين المديرين من توجيه العاملين، لتحسين أدائهم في العمل، وتعتبر أيضاً مؤشراً على مستوى التحسين مقارنة بالتحسينات السابقة. والمعلومات الراجعة تمكن الإدارة العليا من التعرف على: (المناصير، ١٩٩٤)

١- أداء الفرد مقابل الأهداف الرئيسية للمنظمة.

٢- جوانب القوة عند الأفراد والجوانب التي تحتاج للتحسين.

٣- متطلبات التدريب للسنوات القادمة.

٤- الطموحات المستقبلية في الوظيفة.

٥- آراء المديرين والأفراد حول الأداء في المنظمة.

٩- تحديد معايير قياس الجودة الشاملة:

إن معايير الجودة الشاملة هي عبارة عن أسس ومقومات نجاح إدارة الجودة، فمن خلالها يتم قياس جودة ونوعية الخدمة المقدمة، ويجب على الأفراد العاملين الالتزام بها حتى يتم ضمان أداء العاملين بشكل أفضل، وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية، ترضي أذواق ورغبات الجمهور، وتتضمن هذه المعايير مراعاة الدقة والتنظيم والوقت، في حالة تقديم الخدمات، والعمل على ضرورة توفير المعلومات، ومعالجة المشكلات الإدارية، والصعوبات التي تواجه الجمهور أثناء الحصول على الخدمة. ولكي يتم وضع معايير دقيقة في إدارة الجودة الشاملة، يجب أن يتوفر شرطين أساسيين هما: (الناظر، ٢٠٠٤)

- ١- ضرورة التمييز بين المهام القابلة للقياس والمهام غير القابلة للقياس.
- ٢- وضع معالجة مختلفة للمهام التي تتطلب عملاً أكثر تعقيداً، وذلك من خلال المؤشرات التي تنتج من عملية تحليل المهام.

١٠- توكيد الجودة (Quality Assurance):

الهدف من استخدام نظام توكيد الجودة هو توفير إثبات أنه يتم الحصول على المستوى الأمثل للجودة، في كل مراحل دورة جودة المنتج. وهو نظام شامل للأنشطة، وتهدف آليات التوجيه في المقام الأول، إلى منع عدم الجودة تماماً، وفي المقام الثاني، تقدم إنذاراً مبكراً لأي عدم جودة ينتج في هذه الدورة، من تصميم المنتج إلى تسليمه، واستخدامه من قبل العميل (كيلادا، ٢٠٠٤).

كذلك يجب أن يسهل التصميم، عملية مراقبة العمليات التي تؤديها الأقسام والوحدات وحتى العامل، بطريقة ذات معنى للحصول على الجودة المخطط لها، وحتى يستطيعوا تحقيق التحسين المستمر في الجودة. إن استخدام المراقبة العملية أو تكتيكات القياس هي إحدى الطرق الأساسية لتفويض الموظفين للمساهمة في عملية تحسين الجودة (النيادي، ١٩٩٩).

لقد كان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أثره الواضح على المؤسسات الصناعية التقليدية، حيث مفهوم الجودة الشاملة يختلف عن المفهوم التقليدي في مجال الإنتاج والمسئولية. كما أن استخدام التدريب على الأدوات اللازمة للتحسين من خلال المؤتمرات، والنشرات، والتزود باستشارة داخلية يومية حول التحكم بالعمليات، وجهود التحسينات المستمرة تساهم في

عملية تحسين الجودة. حيث الاستشارة تساعد في تقدير التكاليف اللازمة للجودة ومنع الخلل في أي منتج، وتحديد المشاريع ذات الأهمية لإجراء التحسينات لها، وتعتبر أيضاً غرض لأدوات تشخيصية للمشاكل وتأكيد حلول لها، بالإضافة إلى أن عملية قياس وإتباع أداء التحسينات تساهم في ضمان الجودة (عبد اللطيف، ٢٠٠٢).

١١ - إدارة الجودة إستراتيجياً:

إن تحسين الجودة هي إستراتيجية تنافسية، تركز عليها المنظمات على المدى البعيد، وإن تكامل تخطيط التحسين مع تخطيط المنظمة الإستراتيجي يضع الجودة في المنظمة موضعاً إستراتيجياً. ويتم ذلك من خلال إدخال الجودة في ثقافة المنظمة وأنظمتها اليومية، وتشجيع ثقافة المنظمة التي تلتزم بتحسين الجودة، وربط الجودة مع رفاهية الموظفين، وجعلها محوراً رئيسياً في الخطط المتوسطة وبعيدة المدى عند التطور والتطبيق (النيادي، ١٩٩٩).

ولوضع إستراتيجية جيدة لإدارة الجودة الشاملة فيجب على المنظمة أن تحدد مسبقاً النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها. في العديد من المنظمات، تقوم كل دائرة أو قسم بتطوير خطط إستراتيجية لها، بما يتفق مع الخطط المحددة من قبل المنظمة، لتساعدها في تحقيق أهدافها في الجودة. إن العملية يجب أن تتضمن كل شخص، وبتفويض بعض الصلاحيات ليشترك في تطوير الجودة بشكل مستمر، حيث يحتاج العاملون لتفويض بعض الصلاحيات، كي يستطيعوا حل المشاكل التي تواجههم، وتطبيق طرق جديدة في العمل. إن الإستراتيجية الفعالة للجودة تفتح المجال لكل العاملين للمبادرة ولتطوير أنفسهم والأقسام الأخرى. فكل شخص مسئول عن دوره في تحقيق النتائج المرجوة. كما يجب على المنظمة أن تتعرف على أفكار الزبائن، وكيفية تقديم خدمات أفضل (Talha, 2004).

إن إدارة الجودة الشاملة تناسب بشكل جيد التخطيط الإستراتيجي، لأنها توضح بشكل مستمر مدى تقدم المؤسسة، وذلك بإجابتها على السؤال "هل نحن نعمل الأشياء بالشكل الصحيح؟". ورغم أن كل من المفهومين لإدارة الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي، هما فلسفتان متوافقتان في كثير من الأمور والنقاط، إلا أن بعض المفكرين يروا أن اختلاف بينهما يكمن في تحديد الأهداف، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تنادي إلى التحسين المستمر، وعدم التقيد بأهداف تحد من عملية تطور وتحسين المؤسسة المستمر، وقد أشار ديمينج من ضمن

نقاطه الأربع عشرة إلى التلخص من الأهداف الرقمية والشعارات عديمة الجدوى (Smith, 1994).

مما تقدم يتضح أن التخطيط الإستراتيجي للجودة هو التزام طويل المدى من قبل الإدارة العليا، وأن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تبدأ بوضع رؤية مستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، كما أن الخطة الإستراتيجية هي أفضل أداة للتقويم المستمر، من خلال معرفة ما تم إنجازه مقارنة بما ينبغي تحقيقه. وهذا لن يتحقق عن طريق العمل العشوائي أو الارتجالي إلى جانب إشراك جميع العاملين في المنظمة، ولذا فإنه لا يمكن الوصول إلى ذلك دون وجود خطة إستراتيجية، تعمل على تنسيق جميع الجهود وتوحيدها من أجل الوصول إلى الأهداف، التي تتجه المنظمة كنظام متكامل لتحقيقها ومن ثم يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة ما تم إنجازه مع ما تم تحقيقه في الماضي، ومع ما سبق أن خطط له، أو ما حققته الشركات المنافسة.

على الرغم من اتفاق العديد من الباحثين على الركائز الأساسية لإدارة الجودة التي تم ذكرها سابقاً، فقد اختلف بعضهم في ذكر تلك الركائز وتحديدها. وبناءً على ما ورد في الدراسات السابقة، أرى أن سبب ذلك الاختلاف بين الباحثين في ذكر وتحديد الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة يرجع لأسباب عديدة، نحصرها في النقاط التالية:

١- تفصيل ركيزة إلى عدة ركائز أو العكس، حيث تم في بعض الدراسات ذكر مفهوم شامل لعدد من الركائز في ركيزة واحدة. ولتوضيح ذلك فإن إدارة الموارد البشرية مثلاً يمكن أن تفصل إلى: المشاركة، فرق العمل، العلاقات العمالية، الاستفادة القصوى من الموارد البشرية العاملة، وكذلك يمكن أن تدمج هذه الركيزة في ركيزتين أو أكثر.

٢- نجاح وجود ركيزة معينة، يتطلب وجود ركائز أخرى ضمناً حتى لو لم تذكر، فعلى سبيل المثال فإن التحسين المستمر قد يحتاج نجاحه ركائز أخرى، مثل الركائز المتعلقة ببيانات عن الجودة والأداء الحالي، ووجود مقاييس للأداء والجودة، واستخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة والاستفادة القصوى من التغذية العكسية، وتوفير نظام معلومات، وتنميط وتوثيق الإجراءات، واستخدام طرق التحليل الإحصائية.

٣- خلفيات الممارسين والأكاديميين، حيث يؤثر ذلك على تحديد عدد الركائز ونوعية الركيزة والكيفية التي تؤدي أو تُطبق بها.

٤ - القطاع الذي طُبقت فيه الدراسة، فقد تختلف بعض الركائز في ملائمتها لقطاع الخدمة أو الصناعة.

٥ - البيئة التي أُجريت فيها الدراسة.

إلى جانب الركائز الأساسية التي تم ذكرها وتحديدها سابقاً كما ورد في البحوث النظرية والتجريبية، يوجد هناك نماذج لمعايير الجودة تستخدم عملياً من قبل الشركات كدليل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو لعملية تقييم تطبيقاتها لإدارة الجودة الشاملة. ومن أهم تلك النماذج هي: نموذج منحة مالكولم الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية (Malcolm Bridge National quality Award)، والمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في أوروبا (EFQM) (European Foundation for Quality Management)، ونموذج جائزة ديمينج في اليابان (Deming Application Prize)، وكل من تلك النماذج يدرج المفاهيم الرئيسية في إدارة الجودة حسب معايير خاصة به (Tari, 2005).

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدداً من المراحل، التي تسهم في إعداد وتهيئة ثقافة المنظمة. فإدارة الجودة الشاملة هي عملية منهجية علمية متطورة، ترتبط بكافة نشاطات المنظمة، وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء العميل وإسعاده، وهذه المراحل هي على النحو التالي: (جودة، ٢٠٠٤)

١ - مرحلة الإعداد: (The Preparing Phase)

تهدف المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، من خلال تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة والتدريب عليها، وتبدأ المرحلة بعزم الإدارة العليا وقناعتها التامة بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهذا يتطلب من الإدارة العليا الوعي الكامل بالمفهوم ودراسة العواقب الناتجة عن تطبيقه، ومن ثم العمل من أجل ترسيخ المفهوم والقناعة به، والقدرة على إقناع الآخرين بالمنظمة على التغيير، ومن أهم المصادر التي تلجأ لها الإدارة العليا لتحقيق ذلك، هي: (جودة، ٢٠٠٤)

- الاستعانة بمستشار خارجي ممن لهم خبرة سابقة في إدارة الجودة الشاملة، أو الاعتماد على العاملين بالمنظمة في هذا المجال.

- الرجوع إلى ما نشر حول موضوع إدارة الجودة الشاملة، سواء أكان على شكل كتب أو أبحاث أو مقالات.

- القيام بالتدريب على العناصر الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وبناءً عليه، تتخذ الإدارة العليا مجموعة من الإجراءات الهامة، من شأنها أن تمهد لعملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي: (كيلادا، ٢٠٠٤)

١- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والالتزام بالجودة الشاملة بإجراء التحسينات المستمرة.

٢- تشكيل مجلس قيادة لإدارة الجودة الشاملة، والذي ينبغي أن يضم في عضويته أعضاء من الإدارة العليا بغية زيادة فاعلية قراراته، وهذا من شأنه أن يركز الجهود في موضوع الجودة الشاملة، بدلاً من أن تكون على هامش جدول الأعمال، مما يجعله عرضة لمتاهة بين المواضيع المتعددة.

٣- اختيار منسق أو لجنة تنسيق، ويكون دوره هو رفع التقارير المباشرة إلى الإدارة العليا بكل تفاصيل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويوصى أن تكون لجنة مسئولة عن التنسيق تضم ممثلين الدوائر المختلفة في المنظمة.

٤- تعبئة الشركاء الداخليين والخارجيين، ويشترط ذلك النشاط إتمام الخطوات السابقة، وإلا ستكون العملية مجرد إجراء برامج جودة محدودة، ويكون الأمل في استمرارها ضعيف. تهدف الإدارة العليا من خلال ذلك النشاط إلى إيجاد ثقافة التغيير وتعزيز مفهوم الجودة، حتى يتقبل الجميع التغيير على أساس أن يصب في مصلحتهم.

ويرى أوكلاندا أن أول خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تتم من خلال إستراتيجية المنظمة بشكل موسع، وهذا يحتاج إلى عملية اتصال فعالة، ويشير أوكلاندا إلى أن الكثير من المنظمات ينقصها عملية الاتصال الناجحة، حيث أن ذلك من شأنه أن يكون السبب في خلق العديد من المشاكل، مما قد يؤدي إلى الإرباك وفقدان الاهتمام بالإجراءات الصحيحة والتطوير وغياب التوجيه وانعدام الحافز نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة (Oakland, 2000).

٢- مرحلة التخطيط: (The Planning Phase)

تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد، وتجهيز الظروف الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط لمنهجية التنفيذ. وتوضع خطة تفصيلية لتحسين الجودة والخدمة بلغة سهلة مفهومة للجميع، تُعرف بخطة العمل، يتم خلالها تحديد الإجراءات التي تُتخذ، وترتيب حدوثها، والأفراد المسؤولين عن هذه الإجراءات، والدور الذي يلعبه الإجراء في الكينونة التي سوف تصبح عملية إدارة جودة شاملة. كما تشمل الخطة الميزانيات اللازمة لتنفيذ العملية. حيث أن ذلك التحديد سيساعد الإدارة على التأكيد فيما إذا كان للمنظمة القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الناظر، ٢٠٠٤).

وتقع مسؤولية الخطة على الرئيس، أو الفرد، أو المجموعة من الناس الذين يرفقون تقاريرهم إلى الرئيس مباشرة. وتتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات: (جودة، ٢٠٠٤)

١- بداية تشخيصات الجودة الشاملة، من خلال تحليل البيئة الداخلية بما فيها من عناصر القوة ومواطن الضعف. ووضع الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى لتكون متوافقة مع رسالة المؤسسة. بالإضافة إلى وضع رسالة المنظمة، والأهداف قصيرة المدى بما يتفق مع الإستراتيجيات ويكفل الوصول إليها.

٢- تشييد برنامج تدريب، وتكون مركزة في البداية لفرق العمل المختلفة في موضوعات الجودة والتعاون وعمل الفريق.

٣- التنظيم للجودة، وتشمل تصميم خطط التنفيذ المتعلقة بالمرحلة التالية مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

لقد حاول (S. Chohen) من جامعة كولومبيا تحديد بعض الخطوات العريضة لتنفيذ مشاريع تحسين الجودة، وهي: (Cohen, Eimicke, 1996)

١- قيام كل إدارة أو قسم بتعيين منسق للجودة، حيث يفضل أن يكون من أعضاء الإدارة العليا. وقد أوصى (جوزيف كيلادا)، ذلك في المرحلة الأولى من عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (كيلادا، ٢٠٠٤).

٢- عقد لقاءات تدريبية للمنسقين حول تطبيق العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

٣- تحديد لقاء عام بين المنسقين ومديريهم لمناقشة مشاريع تحسين الجودة.

٤- تعيين عدد من المستشارين لدى الأقسام والإدارات من أجل تقديم المساعدات الممكنة، خاصة في المراحل الأولية للمشاريع.

إن أهمية دور المنسقين للجودة يكمن في أنه مدخل لعملية إدارة الجودة، وذلك بتأكيدهم على أن العاملين قد حصلوا على المعرفة، والمهارات، والقدرات الكافية التي تمكنهم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق أهداف المنظمة. كما أن عملية الاختيار والتعيين تحتاج أيضاً لتتضمن عناصر الجودة كجزء هام من العملية (Talha, 2004).

لذا، أنني أستخلص مما سبق، أن هذه المرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والنجاح في تحديد المشاريع التي سيتم تنفيذها في المنظمة على ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، من الممكن أن يقدم دافعاً قوياً للإدارة والموظفين للاستمرار في هذه المشاريع في المستقبل. كما أن عدم النجاح قد يكشف للإدارة جوانب القصور والمعوقات التي حالت دون الاستفادة من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة. وبالنظر إلى ما يترتب عادة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغيير، وما يُتوقع أن يُواجه هذا التغيير من مقاومة فإنه ينبغي أن تكون الإدارة على استعداد لمواجهة المعارضة على كل مستوى، ويقومون بتهيئة الأجواء بإقناع الجميع بما يفعله المديرون لما فيه من مصلحة للعمل وللجميع. ولتحقيق ذلك، يمكن أن يستعينوا بالتدريب قبل أن تحدث مواجهة.

٣- مرحلة التنفيذ: (The Implementation Phase)

يوضح الدرادكة والشبلي (٢٠٠٢)، أنه في هذه المرحلة يبدأ التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل المختلفة بإحداث التغييرات اللازمة من خلال أداء المهام الموكولة إليها للوصول إلى الأهداف المحددة، أهمها:

- ١- تحليل عمليات العمل.
- ٢- التعرف على حاجات المستفيدين.
- ٣- الاتصال بالمزودين.
- ٤- معالجة المشكلات التي تحول دون تطبيق مبدأ الجودة في عمليات المنظمة.

إن الأسلوب الذي يتم به تكوين وتشكيل فرق الجودة يختلف تبعاً لمهام وحجم كل إدارة، غير أنه لا بد أن يراعى عند تكوين هذه الفرق النقاط التالية:

- ١- أن يتم اختيار أعضاء الفريق من بين الأفراد الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم الاستعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة.
- ٢- أن يكون أعضاء الفريق من أولئك الذين يقومون فعلاً بتحليل العمل في منظماتهم.
- ٣- أن يكون الفريق مكوناً من ممثلين من معظم المستويات الإدارية في المنظمة.
- ٤- أن تقوم إدارة المنظمة بإعطاء الفريق صلاحية فيما يتعلق بوصف أداء العمل في المنظمة وفيما يتعلق باقتراح وسائل تحسين أداء العمل بصفتهم القائمين على تنفيذ مشاريع تحسين الجودة في المنظمة.
- ٥- دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة، والنظر إليه على أساس أنه جزء من العمل الاعتيادي بالنسبة للمنظمة وليس أمراً طارئاً.

ولا بد أن تواجه المنظمة في مرحلة التنفيذ بعض المشاكل الإدارية والفنية، وبالتالي فإنه يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل مثل خريطة السبب والأثر وتحليل باريتو وخرائط الرقابة وخريطة المتابعة وغيرها من الأدوات المعروفة (عبد اللطيف، ٢٠٠٢).

ونظراً لأن تقديم إدارة الجودة الشاملة ليس مشروعاً قصير المدى، فيجب ألا يوجد تركيز غير ضروري على النتائج قصيرة المدى. وعلى المؤسسة أن تتأكد أن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة يحدث بالتدرج. ويجب أن يعطي كل نجاح ممكن عن طريق تقديمه في البداية في قطاع، أو قسم يُحكم عليه بأنه قادر على توفير أكبر فرصة للنجاح. ويهدف البدء التدريجي إلى مرحلة التعليم، أو التجزئة حيث يمكن إدخال تعديلات، وضبط دقيق مع التنفيذ العملي. ويجب أن يراقبه فرد مؤهل بشكل جيد في هذا المجال، وحيادي، ومسئول، وصاحب ثقة (كيلادا، ٢٠٠٤).

٤ - مرحلة الرقابة والتقييم (The Evaluation Phase)

يجب على الإدارة العليا أن تراقب مرحلة بدء إدارة الجودة الشاملة بعناية، ويجب أن تستمر العملية طبقاً لخطة العمل المشيدة. ويتم بناء أنظمة الرقابة على أساس الرقابة المتزامنة أو الرقابة المرحلية والمتابعة الدقيقة أولاً بأول، بالإضافة إلى الرقابة اللاحقة أو الرقابة البعدية والتي يتم فيها تقييم الجهود المبذولة في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة. ومن الجدير بالذكر بأن هذه المرحلة تتطلب قيام المنظمة بعملية التقييم الذاتي

عن طريق العاملين فيها، كما أن بعض المنظمات قد تستعين بخبرات خارجية في هذا المجال. حيث تسعى المنظمة في هذه المرحلة إلى إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطبيق. ومن المفيد، ملاحظة ردود فعل الناس للأنشطة الأولية المرتبطة بتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لأن العملية كلها مبنية على ترحيب كل فرد بالمشاركة الكلية. ويجب تحليل أي مقاومة للتغيير، وملاحظة درجة مشاركة الأفراد. حيث أن هذه الخطوة هي التي تحرك الأفراد، وتنتقل الإستراتيجية من الورق إلى الواقع، وتتعامل مع أكثر المسائل صعوبة عن كيفية نشر عملية تحسين الجودة في المنظمة ولدى الموردين (كيلادا، ٢٠٠٤).

تعتمد المنظمات كثيراً في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية الراجعة، من مسوح للعملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمات لمتطلبات واحتياجات عملائها. وحتى يكون نظام الرقابة فعالاً، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية، بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب. ويتطلب ذلك تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية، وكيفية اكتشاف الانحرافات وتصحيحها (جودة، ٢٠٠٤).

٥- مرحلة التحسين المستمر (Continuous Improvement Phase):

إن الجودة ليس لها نهاية، فالإحساس بالإلحاح نحو الجودة يجب أن يكون مغروس بشكل دائم في كل شخص بالمنظمة. وأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب استمرار البحث عن التحسين بخطى ثابتة وممارسة التدريب المستمر، وتقييم ومكافأة التقدم، وإعادة وضع أهداف التحسن. فالأشياء تتغير، مثل حاجات العملاء والتكنولوجيا والموظفين، وعلى المنظمات تحسين عملياتها لتلائم متطلبات عملائها وتوقعاتهم، ومتابعة التكنولوجيا وتطبيق ما هو جديد وضروري منها، كي تحافظ على الميزات التنافسية والقدرات الإنتاجية. وعليها توسيع دائرة الجودة عن طريق الوصول إلى مورديها لتحسين جودة منتجاتهم وخدماتهم (المناصر، ١٩٩٤).

وأكد كل من (Longenecker and Scazzero) (1996) على أهمية مرحلة التحسين المستمر، ولقد أظهرت الدراسة أنه في اعتقاد الخبراء أن أغلب بحوث تحسين الجودة تحاول التركيز على مرحلة البداية، من المبادرة لعملية تحسين الجودة، حيث تفشل في تقدير التحديات بعيدة المدى التي تواجه المنظمة في تعدي مرحلة البداية لعملية تحسين الجودة.

وقد أثبتت البحوث العلاقة بين دورة حياة المنظمات والتطور التنظيمي، أنه كلما نمت المنظمة ونضجت وتستقر، تطفو مشكلات مختلفة في كل مرحلة من الدورة.

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البداية إلى التخلي عن الممارسات القديمة، واستبدالها بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة. حيث أن التقدم في عملية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توسيع نطاق المشاركة، وتطوير أنظمة تتيح من التطبيقات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. ففي مرحلة النضوج لإدارة الجودة الشاملة، تظهر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة متعمقة ومؤثرة في كل من وضع إستراتيجية وخطط التنظيم، وفي آلية اتخاذ القرارات الإدارية، وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعزيز النظام الداعم لإدارة الجودة الشاملة. وعلى التنظيم أن يعزز وينقح الممارسات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، في كل مرحلة من مراحل دورة تطور الجودة، مما يعزز مهارة التنظيم في التحسين المستمر وبشكل مطرد، حيث أن زيادة تلك المهارة مطلوبة لأن معايير ومتطلبات الجودة تزداد بشكل مستمر، بسبب السوق العالمية شديدة المنافسة. أي أنه على المنظمات أن تتعلم وتتضح بشكل مستمر ومتواصل، لتمنع عمليات الجودة من الركود أو حتى أن تصبح مع الوقت غير فعالة (Longenecker, Scazzero, 1996)

وقد ركز كل من Ahmed and Schroeder (2002) في بحثهما، على أهمية التعيين والاختيار على استمرارية إدارة الجودة الشاملة، حيث يرى أن على المنظمة ترجمة متطلبات الزبائن إلى أهداف تنفذها من خلال العمليات التي تقوم بها، هذه الأهداف تكون عبارة عن الأولويات التنافسية العامة، وهي تحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، وسرعة التسليم والمرونة في الإنتاج. وهذه الأولويات لا يمكن تجاهلها بالكامل، ولكن يمكن أن يتم التركيز على واحدة أكثر من الأخرى. وحيث أن اختيار العاملين المؤهلين يستطيعون تنفيذ تلك الأولويات بأقل التكاليف. فعلى سبيل المثال، عند تدريب العاملين على مهارات عالية ومتنوعة، وتقويضهم ببعض الصلاحيات في الإنتاج، حيث يحتاجون لتطبيق بعض القرارات لتحسين الجودة، ذلك النوع من المرونة يساعد المنظمة على الحصول على مجال للمرونة في الإنتاج، وبالتالي تحقيق الأولويات التنافسية العامة. (Ahmed and Schroeder, 2002)

أسباب وأدوات إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد مجموعة من العناصر، وإنما هي شبكة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض، ونظام إداري يحتوي على ركائز أساسية

وأدوات وتقنيات. وفي الحقيقة فإن أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة ضرورية لدعم وتطوير عملية تحسين الجودة (Tari, 2005).

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجية تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يتلاءم مع التغير في البيئة الخارجية. ويعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وتهدف عمليات التحسين المستمر للوصول إلى الإتقان الكامل عن طريق استمرار التحسين المستمر في العمليات الإنتاجية للمنظمة. وبالرغم من أن الإتقان الكامل هدف صعب تحقيقه، إلا أنه يجب أن تبذل الجهود للوصول إليه (جودة، ٢٠٠٤).

ومن أجل تشجيع ودعم التحسين المستمر، تحتاج المنظمة لاستعمال مجموعة من الأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة، حيث يجب دمجها في العمليات اليومية للمنظمة، فبدون استخدام هذه الأساليب بفاعلية، سيكون من الصعب حل مشاكل المنظمة، ولقد ثبت أن كثيراً من المنظمات تستعمل الأساليب التالية عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة: (كيلادا، ٢٠٠٤)

١ - حل المشكلات (Problem-Solving Techniques)

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب الشائعة الاستعمال في المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث يتم تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد اجتماعات لمناقشة المشكلات في جميع أبعادها، والعمل على حل المشاكل وإيجاد فرص جديدة للتحسين. وهناك عدة أنواع من هذه الفرق، ومن أكثرها شيوعاً: (كيلادا، ٢٠٠٤)

- دوائر الجودة (Quality Circles):

تعتبر من أقدم الفرق التي تم استخدامها لتحسين الجودة. ولا توجد قواعد تحكم حجم الفريق الواحد، يتراوح عدد أعضائها ما بين (٥-٨) أفراد من نفس القسم في المنظمة، ويعقد أعضاء الفريق لقاءات دورية أثناء دوامهم الرسمي في المنظمة لمناقشة وتحليل مشاكل الجودة التي تتعلق بالعمل، ومن ثم تقديم الحلول المقترحة للإدارة أو تطبيق هذه الحلول بأنفسهم إن أمكن.

وحتى تكون هذه الفرق ناجحة لا بد من أن يمتلك أعضاؤها وقادتها التدريب اللازم على الأساليب الإحصائية المختلفة في حل المشكلات، بالإضافة إل تشجيع الإدارة لعمل هذه الفرق داخل المنظمة (الناظر، ٢٠٠٤).

- فرق المشروع (Project Teams):

يوكل لهذه الفرق القيام بعمل محدد الأهداف من قبل الإدارة العليا، وتقوم الإدارة بقيادة هذه الفرق التي تشكل على أساس مؤقت، ويجب أن يكون أعضاء الفريق من أقسام مختلفة في المنظمة، وعلى مستوى كافٍ من المهارات والقرارات المناسبة للعمل في هذا المشروع. وغالباً ما تكون المشاركة في هذا الفريق إجبارية، حيث تقوم الإدارة باختيار أعضائه (Dale, 1994).

- فريق تحسين الجودة (Quality Improvement Teams):

يكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد، أو عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية، وقد يتضمن ممثلين عن الزبائن أو الممولين. ويجب أن يكون لدى هؤلاء الأعضاء الخبرات والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة، ويمكن للفريق اتخاذ أي إجراءات يراها مناسبة لحل المشكلة المطروحة (Dale, 1994).

ويوضح Dale (1994) أن أهمية الفرق المختلفة السابقة تبرز فيما يلي:

١- يؤدي العمل من خلال الفرق إلى قرارات أفضل وخاصة عندما تكون المشاكل مهمة جداً ومعقدة، وأن هذه المشاكل تحتاج إلى خبرات متعددة يصعب على الشخص الواحد الإحاطة بها كلها.

٢- تساعد هذه الفرق من خلال ردود الفعل وعصف الأفكار والمشاركة في كمية المعلومات المتوفرة، ومعرفة أوجه لا يمكن اكتشافها فيما لو قام بها شخص بمفرده.

٣- تحسن هذه الفرق من المهارات والقرارات الفردية لأعضائها، وتزيد المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المنظمة.

بالإضافة إلى أسلوب المشكلات هناك أساليب أخرى تقوم المؤسسات باستعمالها عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مثل:

٢ - مقارنة المرجعية (Benchmarking):

يتطلب هذا الأسلوب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، حيث تعمل المنظمة على جمع المعلومات حول هذه الممارسات، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب باستمرار وتحقيق الأفضل دائماً.

وتهدف المقارنة المرجعية إلى تحديد ما يمكن أن يتوقع الزبائن (الداخليين والخارجيين)، الحصول عليه من المنافسين كجزء أساسي في تحديد احتياجاتهم، وتعلم طرق بديلة في أداء العمل، والمساعدة في إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة (Cohen and Eimicke, 1996).

٣ - أنظمة الاقتراحات (Suggestion Systems):

أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو إشراك الأفراد داخل المنظمة بجهود تحسين الجودة، وحتى تضمن المنظمة المشاركة الفعالة لهؤلاء الأفراد تقوم بوضع نظام اقتراحات للموظفين، حيث يقدم كل منهم اقتراحاته للإدارة، حول طرق تحسين العمل وحل المشاكل التي يواجهها في عمله، ومن ثم تقوم الإدارة بتقييم وتبني الاقتراحات بعد دراستها. ومن الضروري لإنجاح هذا النظام أن يكون لدى الموظفين الالتزام القوي نحو المشاركة في جهود تحسين الجودة.

ولا بد من وجود أسس معينة لتطوير نظام الاقتراحات داخل المنظمة مثل إيجاد الوسائل المناسبة لتقديم هذه الاقتراحات، وتشجيع الإدارة لهذا النظام، وتقديم الحوافز المناسبة للموظفين الذين يتقدمون باقتراحات جيدة (Russell, 1995).

٤ - أنظمة التوقيت المناسب (Just in Time System):

لقد ظهرت هذه الأنظمة حديثاً، حيث كانت تستخدم لتحديد المطلوب من المواد الخام للمصانع بدون انقطاع، حتى تستمر في عملية الإنتاج بالشكل الذي يكفل عدم ربط الكثير من رؤوس الأموال في المخازن، وبالتالي فلا تتحمل المنظمة تكاليف التخزين، وبما يكفل توفر المنتج للعميل حال طلبه وبدون تأخير.

وقد تطورت أنظمة التوقيت المناسب، حتى أصبحت الأسلوب الأكثر كفاءة في الإنتاج، هذا بالإضافة إلى أنها أثبتت فعاليتها في عملية التوزيع وإيصال الخدمات للمستهلك، وقد تم تطبيقها بشكل واسع في الشركات العالمية، وبالذات في عمليات الإنتاج والشراء، وهذه الأنظمة تعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحددين دون تأخير، كما تساعد على حل المشاكل التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه (الناظر، ٢٠٠٤).

إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

لقد ساد الاعتقاد لكثيرين من المديرين أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقتصر فقط على القطاع الخاص والمؤسسات الربحية، وأنه غير مناسب أو غير قابل للتطبيق في القطاع العام، فقد أثار الكثير من الأبحاث والدراسات إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف مؤسسات القطاع العام، وخصوصاً الخدمية منها، إلا أن التطبيق الناجح لإدارة الجودة في القطاع العام يحتاج تعديل المفهوم والتدرج في تطبيقه (Jreisat, 1996).

نشير هنا إلى أهم ما جاء في بحث سترنجهام (Stringham)، من جدال لبعض المفكرين مثل (Cohen and Eimicke, 1994) و (Swiss, 1994) و (Rago, 1994)، حول إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في القطاع العام، حيث يعتقد (Cohen and Eimicke) أنه لا يوجد مشاكل جوهرية تواجه القطاع العام في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن أداء الحكومة يمكن تطويره في حال رفع مستوى العاملين من خلال التطوير المستمر لعمليات التشغيل وتشكيل مجموعات فعالة من العاملين. بينما عارضه (Swiss and Rago) في ذلك، حيث اعتبروا تطبيق الجودة الشاملة في القطاع العام يمكن أن يشكل مشكلة حقيقية. وكما جاء عن (Swiss)، حيث أنه يعتقد أن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تلعب دور مفيد في القطاع العام، ولكن في حال إجراء تعديلات جوهرية لها تجعلها مناسبة

لخصائص القطاع العام. ويؤكد على أن الصعوبة تكمن في المؤسسات المنتجة أكثر منها في الخدمة، وذلك لصعوبة تحديد العميل (Stringham, 2004).

إن الحكومات المحلية أصبحت تواجه نفس الظروف التي دفعت القطاع الخاص إلى التوجه إلى الجودة، وتتمثل هذه الظروف في الضغوطات المالية، والرغبة في زيادة كفاءة التنظيم. كما أنه في ظل الانفتاح الاقتصادي في دول العالم، ونمو رؤوس الأموال لدى بعض الأشخاص والشركات، وتطبيق سياسة تقديم التسهيلات للمستثمرين، وإتباع سياسة الخصخصة، جعلت القطاع الخاص قادراً على مزاحمة القطاع العام في شتى المجالات ومنافسته بشدة، بل أن القطاع العام بدأ يعتمد في كثير من الصناعات على القطاع الخاص التي كانت تقتصر على القطاع العام فقط. إن تزامن تلك المنافسة الحادة مع الأزمات المالية التي تمر فيها معظم الحكومات ضغطت بدورها على القطاع العام إلى الرغبة في زيادة كفاءة التنظيم، وتقليل المصروفات (الناظر، ٢٠٠٤).

وبشكل عام، إن الحكومات لا تتفق الأموال ما لم يكن هناك طلب جماهيري يحثها على هذا الإنفاق، مثل الإنفاق على تحسين المدارس، والرعاية الصحية الشاملة والأمور الأخرى التي تسند إلى الدولة. فأصبح الإنفاق في القطاع العام على الخدمات، سواء على مستوى الحكم المحلي أم على مستوى الدولة، يهدف فقط إلى إقناع الناخبين بالمسؤولين في مواقع السلطة، إلا أن ذلك الإنفاق يتعارض مع ميزانية الدولة في كيفية الحصول على تلك الأموال التي تنتج عن زيادة الضرائب أو الاقتراض، أي أن الجماهير تطالب دوماً بتحسين الخدمة المقدمة، ولكن بدون زيادة في الضرائب أو الاقتراض. وهو ما يعني الحاجة إلى تحسين في الأداء الإداري وتحسين كفاءة العمل، فقد جاء نظام ديمنج لإدارة الجودة ليوضح أنه يمكن ادخار المال من خلال التركيز على النظام وتنظيم وتحسين ذلك النظام لإنتاج الجودة (دوبينز، وماسون، ١٩٩٧).

وقد ساعد وضع وتطبيق الأنظمة والمفاهيم الإدارية الحديثة في القطاع العام، مثل الشفافية والمحاسبة، إلى زيادة إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مهما اختلفت الفلسفة السياسية فإن خدمات القطاع العام لم يعد ينظر إليها كشيء مُسلم به، حيث أن أهداف وعمليات هذه الخدمات أصبحت خاضعة لمراجعة شديدة من قبل السياسيين والمستهلكين معاً.

إن فشل المنظمات الحكومية في مجال تحسين الإنتاجية ونوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين، جعل كثيراً منها يسعى باستمرار إلى تبني بعض الأساليب الإدارية، التي أثبتت فعاليتها في تحسين الإنتاجية في مؤسسات القطاع الخاص، ومن ثم لجأت منظمات القطاع العام لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، كونه أسلوب حديث في الإدارة، ويهدف إلى تطوير أداء المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة، وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل موظف يعلم أن الجودة في خدمة العميل أو المستفيد هي الهدف الأساسي للمنظمة، وأن طرق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تتحدد بما يدعم ويحافظ على ذلك الهدف (المناصير، ١٩٩٩).

ومن أجل تغيير الأوضاع السائدة في جميع مواقع الحكومة، يجب على المسؤولين أن يفهموا أن الحكومات ما هي إلا نظام وأن أي نظام حتى النظام الحكومي يمكن أن ينظم من أجل إنتاج الجودة (دوبينز، وماسون، ١٩٩٧).

ومما سبق نجد أن هناك تساؤلات جدية حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، بسبب ضخامة الاستثمار الأولي وغياب آلية للتطبيق، وصعوبة تحديد العميل في هذا القطاع.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

إن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام يتطلب إجراء بعض التغييرات الملحة في المؤسسات الحكومية، ومعالجة عدد من الأبعاد، الأمر الذي يساهم في نجاح تطبيقها في القطاع العام. حيث يحتاج تطبيقها وقتاً طويلاً واهتماماً خاصاً وتفصيلاً عند التطبيق. ومن هذه الأمور الأساسية تذكر الناظر (٢٠٠٤) ما يلي:

١ - خلق مستوى عال من الثقة بين مستويات الإدارة المختلفة بالإضافة إلى زيادة الثقة بين الإدارة والموظفين.

٢- تطوير إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة من أجل دراسة الأهداف بعيدة المدى.

٣- تزويد تغذية راجعة، وتوفير قنوات اتصال فعالة.

٤- التركيز على التحسين المستمر للعمليات: لم يكن القطاع العام في السابق يهتم بمسألة تكلفة تقديم الخدمات بطريقة فعالة وكفؤ، ولكن مع تزايد عجز الموازنات الحكومية

بالإضافة إلى ظهور مجموعة من المشاكل الاقتصادية، ومزاحمة القطاع الخاص للقطاع العام في عدة مجالات، فإن ذلك أظهر الاهتمام على المستوى المحلي بالكفاءة، والفعالية، والعقود، ومن ثم أصبح هناك اهتمام متزايد نحو إمكانية التحسين على المدى الطويل للإنتاجية وتقليل التكلفة، وإن الجودة الجيدة يمكن تحقيقها من خلال تبني طرق إدارية جديدة مثل إدارة الجودة الشاملة. لذا، فإن التركيز على العمليات يضمن تحسين كبير في الإنتاجية ورضاء العميل حتى ولو وجدت هناك صعوبة في تعريف المخرجات والنتائج.

٥- التحول من الطريقة الفردية لأداء العمل إلى الطرق الجماعية، أي بمعنى آخر زيادة الاهتمام والتركيز على فرق العمل في أداء النشاطات.

٦- إشراك وتفويض السلطة للموظفين بصنع القرارات، حيث أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وزيادة إشراك الموظفين في صنع القرارات يساعد القطاع العام على زيادة استجابته للتغيرات البيئية.

٧- اعتماد القرارات الحكومية على الحقائق، حيث إن استخدام المناهج العقلانية وأدوات القياس الفعالة من قبل الحكومة وفي عمليات التحليل له أهمية كبيرة، حيث يجنب ذلك الحكومة من انتقادات المواطنين. كما أن اعتماد الحكومة على أدوات قياس يساعدها على تطوير معايير لصناعة القرارات في المستقبل.

٨- العملاء هم الذين يحددون الجودة، مع ظهور الجماعات الضاغطة والتي أصبحت تطالب بتوسيع الخدمات وزيادتها، وتصف شكل وخصائص هذه الخدمة، إضافة إلى قيامهم بتقييم جودة الخدمات المقدمة لذا فإن إشراك المواطنين والعملاء والجماعات الضاغطة أصبح ذا أهمية كبيرة في عمليات تقديم الخدمات المقدمة في القطاع العام.

٩- يحتاج تطبيق مفهوم الجودة الشاملة إلى نظام تعليمي، يتم خلاله تدريب العاملين على مهارات المشكلة، وآلية العمل الجماعي، وكيفية تكوين فرق عمل وتطويرهم، ورغم أن إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها على كل من القطاعين العام والخاص على حد سواء، إلا أن هناك حاجة إلى وجود إستراتيجية مختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، ويعود ذلك الاختلاف إلى الثقافة التنظيمية، وارتفاع درجة عدم التأكد البيئي في الأجهزة الحكومية، وكذلك فإنه من الضروري البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام الصغيرة، والتركيز على القطاعات الخدمية

منها، وذلك قبل البدء بتطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الكبيرة والتي تحتاج إلى جهود عالية جداً.

هذا، ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة خاصة على العنصر البشري، من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم، وفي هذا الموضوع يقدم هيجان (١٩٩٤)، بعض التوصيات الضرورية الواجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح تطبيق الجودة الشاملة، وهي:

- ١- تقييم الوضع الراهن للمنظمة بخصوص تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٢- ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمنظمة التي تدفعها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- وضع برامج تدريبية للمستويات الإدارية كافة بهدف تنمية مهارات العاملين حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- ضرورة توفير ما يعرف "بدليل إدارة الجودة الشاملة".
- ٥- توفير قاعدة معلوماتية وبيانات ضرورية.
- ٦- تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية جيدة.

وفي دراسة أخرى قام بها (Cohen and Eimicke)، بعنوان (Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector)، حاول التوصل من خلالها إلى ما يحتاج المدراء في القطاع العام من تطبيقات لبعض التقنيات الأساسية التي تساعده على تحسين العمل في المؤسسات العامة وتنمية تلك المؤسسات. ومن أهم التقنيات التي أوصى بها (Cohen and Eimicke) لتحقيق تنمية وتطوير المؤسسات العامة، كانت إدارة الجودة الشاملة. كما أوصى بأهمية التخطيط الإستراتيجي وإجراء عملية إعادة الهندسة عند الضرورة، وإنشاء فرق العمل، واستخدام معايير لقياس الأداء. مؤكداً بأن تلك التقنيات يجب أن تتفاعل معاً ضمن تركيبة تجمع بين تلك التقنيات ولا يجوز الفصل بينهم، حيث أن تطبيق كل تقنية يرتبط بتطبيقات التقنية الأخرى. أي بمعنى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التخطيط الإستراتيجي وإعادة الهندسة للمؤسسة وإنشاء فرق عمل واستخدام معايير لقياس الأداء (Cohen, Eimicke, 1996).

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ويوضح Antony, and others (2002)، إن استخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا، إلا إذا ترتب على تطبيق واستخدام هذه المبادئ تحقيق فوائد معينة، وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق الفوائد التالية:

- ١- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للجمهور.
- ٢- تخفيض تكاليف التشغيل.
- ٣- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- ٤- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
- ٥- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- ٦- رفع مستوى الأداء.

أما الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي:

- ١- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.
- ٢- تنمية مهارات العاملين من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
- ٣- توفير التدريب اللازم.
- ٤- إعطاء الأفراد العاملين الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

أما بالنسبة للقطاع العام أو الحكومي، فإن الفائدة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكمن في ضمان الحكومات في تنفيذ متطلبات الجماهير منها، كما يكمن في تحقيق الرفاهية والازدهار في المجتمع ككل، وينعكس ذلك على جميع المواطنين، لأن جميع المواطنين يستفيدون من الخدمات أو السلع التي تقدمها هذه المؤسسات، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى استخدام الموارد الوطنية بأنسب المجالات واستغلالها بأحسن الطرق، وتحسين جودة المنتجات العامة وبأقل التكاليف، وكل ذلك ينعكس على المواطن حيث يحظى بخدمات أفضل وبتكاليف أقل نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (دوبينز، وماسون، ١٩٩٧).

وفي حين وجدت المؤسسات العامة نفسها عاجزة عن منافسة القطاع الخاص، حيث شهدت في الآونة الأخيرة تراجعاً كبيراً في الكفاءة والابتكار، مقارنة بالقطاع الخاص، الذي اعتمد على المنافسة الشديدة وافتتاح الأسواق، لينطلق له العنان في كل المجالات، كان لابد من إيجاد السبل لإنقاذ وتنمية تلك المؤسسات التي تهدف إلى تلبية الاحتياجات الأساسية للمواطنين من خدمات وبيع، كما أن دورها يعتبر غير محدود ولا يقتصر فقط على الاحتياجات الأساسية،

بل إن دورها يشمل توفير الرفاهية والازدهار للمواطنين إن أمكن، وحل المشاكل البيئية والاجتماعية والصحية وكل ما يخص المصلحة العامة (Cohen, Eimicke, 1996).

معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية في المنظمات، وزيادة قدرتها على مواجهة وحل المشكلات للاستمرار والبقاء، بالإضافة إلى ما يمكن تحقيقه من فوائد تعود على المنظمات والأفراد بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام، الأمر الذي ترتب عليه الإسراع بضرورة العمل على تطبيق هذا المفهوم في القطاعين العام والخاص في كل دول العالم.

إن المديرين والأفراد في القطاع العام غالباً ما يقرون 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 قلة المنافسة وعدم توافر الاتصالات بين منظمات القطاع العام والعاملين بها وبين جمهور المستفيدين يعتبر من أهم الأسباب التي ذكرت في الدراسات السابقة في تدني رضا الجمهور العام عن مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها تنظيمات القطاع الحكومي (هيجان، ١٩٩٤).

وبالرغم مما كُتب في هذا المجال، إلا أنه يمكن ذكر أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام، كما أوجزها (هيجان، ١٩٩٤)، وهي:

١ - عدم وجود المنافسة في القطاع العام:

نتيجة لخاصية إنفراد القطاع العام ومؤسساته في تقديم الخدمات، فلا مجال لحصول المنافسة مع منظمات عمل أخرى كما هو الحال في القطاع الخاص، الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية، فالتنافس يدفع التنظيمات دوماً إلى تقديم الأفضل لإرضاء الجمهور.

٢ - تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات:

إن معظم القرارات التي تتخذ في القطاع العام تتأثر بأبعاد سياسية واجتماعية، مما ينعكس بأثر سلبي على موضوعية القرار، فالقرار الموضوعي المبني على أسس علمية هو ذلك القرار المتضمن مفهوم ومعنى إدارة الجودة الشاملة.

٣ - تأثير قوانين الخدمة المدنية:

صعوبة الأنظمة وإجراءات تنفيذها ووضع القيود أدى إلى الحد من قدرة المسؤولين في القطاع العام على اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين المرشحين الأكثر كفاءة، ويتمثل علاج ذلك في تقويم عملية اختيار العاملين وفقاً لألية السوق، وقد نجد في آليات التعيين والاختيار، إلى جانب آليات التقييم والترقيات في القطاع العام قصور يحتاج إلى مزيد من الدراسة، كي يلبي متطلبات الإصلاح الإداري في القطاع العام (الناظر، ٢٠٠٤)

كما لا يوجد في قانون الخدمة المدنية الفلسطيني أنظمة حوافز للموظفين، سوى الدرجات والمسميات الوظيفية؛ مما جعل العاملين في القطاع العام يهتمون في الترقيات، مما دفع لخلق أزمات في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحكومية، ووضع المدراء في مأزق عدم القدرة على إرضاء العاملين أو عدم القدرة على تحفيزهم إلا بعود بالترقيات، ربما تأتي متأخرة عن الحاجة لها. وجدير بالذكر أنه يُعمل في وزارات ومؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، بقانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨، وبقانون الخدمة المدنية المعدل رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥. ويقوم الجهاز الحكومي (ديوان الموظفين العام) بعملية التنظيم ومتابعة تطبيق قانون الخدمة المدنية في مؤسسات ووزارات السلطة التي يسري عليها القانون.

٤ - عدم وضوح الأهداف:

إن بعض الأهداف في القطاع العام غير قابلة للقياس وغير واضحة، مما ينعكس بشكل سلبي على وظائف الإدارة مثل عمليات التخطيط والتنسيق والتنفيذ، ويصبح هناك مجال للتدخل وفقاً للمعايير الشخصية مما يشكل حدوث صراعات وظيفية داخل التنظيم.

٥ - عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات:

يؤدي ذلك إلى ظهور ما يعرف بالسلوك غير المتوازن من عدم المسؤولية إلى اللامبالاة لدى الأفراد العاملين، وبشكل يؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء، وعلى استمرارية المنظمات الإدارية.

٦ - عدم إعطاء أية أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء:

تعتبر من الأمور الهامة والتي يجب مراعاتها خاصة فيما يتعلق بتدني أنظمة حوافز جيدة، تعمل على دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف، ولكن يُلاحظ أن عملية تقييم الأداء ليس لها أهمية كبيرة في تنظيمات القطاع العام.

٧ - الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد:

إن عدم وجود أنظمة حوافز جيدة يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للأفراد العاملين في القطاع العام، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم، إضافة إلى زيادة ظاهرة التسرب الوظيفي إلى المنظمات التي تتوفر فيها أنظمة حوافز جيدة، هو عدم وجود نظام قياس وتقييم للأداء يتم بموجبه قياس الأداء، وربط ذلك بالموارد المادي، وينعكس الافتقار إلى هذه المعايير على شكل عوائق تمنع تطبيق إدارة لجودة الشاملة.

٨- تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة:

إن غياب الفهم الكامل لمعنى المؤسساتية في القطاع العام، يؤدي إلى تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وهي من أهم المعوقات التي تمنع إدارة الجودة الشاملة بصورة كاملة.

٩- عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة:

من المعروف أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى دراسة تحليلية لتحديد الخيارات 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 للجودة الاقتصادية.

١٠- عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة:

يعتبر تخفيض التكاليف وتوفير الموارد المالية 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 هو 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 المناسبة.

١١- عدم توافر أنظمة معلومات:

تعتبر أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات يزيد من قدرات المنظمة، وينعكس بالتالي 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.

١٢ - 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 بصورة تقليدية.

١٣ - صعوبة التغيير التنظيمي:

حيث إن التغيير صعب حتى حينما يكون المرء بصدد تحسين الأشياء إلى الأفضل، من الطبيعي أن نجد معارضة وعراقيل ضد التغيير سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، وربما تكمن الصعوبة في التغيير داخل المؤسسة نفسها، لما يشعر به العاملون في المؤسسة من خوف فقدانهم عملهم، أو مطالبتهم بتعلم تقنيات جديدة وتغيير أدوارهم في المؤسسة، حيث ذلك من شأنه أن يُشعرهم بعدم الاستقرار. بالإضافة إلى ما تحمله بعض التغييرات من صعوبات في الثقافة التنظيمية وتأثيرات البيئة الخارجية على التطبيقات المطلوبة للتغيير (وليمز، وودوارد، ودوبسون، ٢٠٠٤).

ويصف لنا سيامبا أسباب فشل كثير من البرامج الهادفة للتغيير في كثير من المنظمات، وذلك لأنها تبدأ بمحاولة تغيير المعرفة والاتجاهات والمعتقدات لدى العاملين لديها، غير أن المطلوب من تلك المنظمات معرفة وإدراك أن سلوك الأفراد عادة ما يكون مستمداً من طبيعة الأدوار المسندة إليهم، والقوانين والنظم التي يعملون من خلالها، ويرى سيامبا أن التغيير يمكن أن يحدث بإسناد مسؤوليات جديدة، وعمل الأفراد ضمن قوانين ونظم فرق العمل، بالإضافة إلى تطوير بيئة العمل بحيث تكون مستندة إلى العمليات داخل المنظمات، حيث ذلك من أنه أن ينشأ وضعاً جديداً داخل المنظمة، مما يستدعي العاملين للتغيير التدريجي، لتلبية متطلبات العمل الجديدة (Ciampa, 1992).

ومن اليسير رؤية الصعوبة الكامنة في مجال الرعاية الصحية، التي تعتبر واحدة من أوسع المجالات حيث يعمل فيها حوالي (١٣،٠٠٠) عاملاً في القطاع الحكومي فقط. فإذا تبنت

الرعاية الصحية نظام إدارة الجودة، فمن المؤكد أن يجد الكثير من هؤلاء العاملين في هذا المجال أنفسهم بدون عمل.

هذه هي المعلومات 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 والترهل وتدني الإنتاجية وارتفاع التكاليف نتيجة لتزويد الإدارات في القطاع العام بكفاءات بشرية غير مؤهلة، كما أن تمتع الأنظمة والقوانين بدرجة عالية من المرونة يجعل من الصعب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهناك من يضيف إلى هذه المشكلات مشكلة ندرة الموارد المادية.

ولقد ذكر (المناصير، ٢٠٠٢: ٥٢) أنه للتغلب على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجهاز الحكومي، ولبناء نظام متفوق يحقق الجودة في خدمات القطاع العام فقد حدد بارتون ومارسون (Barton & Marson)، عشر خطوات لذلك هي:

- ١- ضرورة تحديد جمهور المستفيدين من الخدمة.
- ٢- تحديد الخدمات والأعمال التي تقدمها المنظمة، وتحديد المنظمات التي تقدم خدمات ذات جودة عالية.
- ٣- تحقيق التفوق في الجودة والخدمة كهدف أساسي للمنظمة، وتعميم ذلك على جميع العاملين.
- ٤- استطلاع آراء المستفيدين والعاملين بشكل مستمر حول جودة الخدمة، ومدى رضاهم عنها، مع المداومة على استطلاع آراء المستفيدين والعاملين بشأن تحديد دواعي تحسين جودة الخدمة.
- ٥- وضع معايير للخدمة من خلال الاستعانة بآراء المستفيدين، مع مراعاة العمل على تحسين الأداء باستمرار.
- ٦- مراجعة نظام تقديم الخدمات وخاصة السياسات والإجراءات، ومتابعة أشكال سوء التعامل مع المستفيد.
- ٧- تدريب العاملين على التقنيات الحديثة والمهارات التي تساعد على تحسين الجودة في الأداء وخدمة العملاء.
- ٨- إعطاء الصلاحيات الكافية للموظفين القائمين على تقديم خدمة للمستفيدين.

٩ - الاحتفال بنجاح الإدارة في تقديم خدماتها بجودة عالية، مع ضرورة تقدير الإنجازات الفردية المتفوقة التي تساعد في تقديم الخدمة بجودة عالية.

١٠ - تطوير الخطط اللازمة لتحسين جودة الخدمة ووضعها موضع التنفيذ، وذلك من خلال المحافظة على أن تكون ضمن إطار الخطوات السابقة.

ومما تجدر الإشارة إليه، مما سبق، أن أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن يحقق النجاح، إلا من خلال التزام الإدارة العليا، والتزام جميع الموظفين على جميع المستويات، وتضافر الجهود بشكل منسق لتغيير ثقافة المنظمة بالتركيز على تقديم أفضل وأجود المنتجات والخدمات، وتحسين أساليب العمل بشكل مستمر، بالإضافة إلى قيام فرق تحسين الجودة بتحديد المشكلات وعزل أسبابها واقتراح الحلول وتقديم التوصيات التي تعالجها، وتطوير أدوات القياس وخرائط الرقابة الإحصائية المناسبة للاحتفاظ بالمكاسب المتحققة. وهذا يستدعي مراجعة مستمرة للأداء الفردي وتقديم مكافآت للأفراد الذين يقدمون أعمالاً متميزة، ويلتزمون بمستويات الجودة المطلوبة.

الدراسات السابقة :

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة علي المناصير، (١٩٩٤) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في السلطة والتعرف على أثر بعض المؤشرات الديموغرافية على اتجاهات العاملين في مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين سلطة الكهرباء والبالغ عددهم (٢٠٧٥). وقد استندت منهجية الدراسة على التصميم المسحي، كما استخدمت الاستبانة كطريقة أساسية لجمع المعلومات. وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للاستخدام (٢١٧) استبانة أي بنسبة استرجاع بلغت (١٠,٥%). وقد توصلت الدراسة إلى نتائج إيجابية نحو مفهوم الجودة، وقد فسرت هذه النتيجة التطبيق الجيد للمفهوم في هذه المنظمة، حيث وجدت قناعة من قبل الإدارة العليا بتطبيق المفهوم، كما وجدت تركيزاً على العميل، ووجدت أن المنظمة قامت ببناء فريق عمل كركيزة لتطبيق المفهوم، وأن هناك وعياً بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل العاملين في سلطة الكهرباء. ومن أهم التوصيات ما يلي:

- ١- ضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالأسلوب الصحيح في منظمات القطاع العام من خلال إعادة النظر في الممارسات الإدارية التقليدية.
- ٢- ضرورة اهتمام الجامعات وكلليات المجتمع في الأردن بهذا المفهوم وإدخاله ضمن خططها الدراسية.

دراسة حمد النيادي، (٢٠٠٠) بعنوان "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة الدولية في دولة الإمارات العربية المتحدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها التي تراها منظمات الخدمة العامة في بيئة الأعمال الإماراتية. وهل توجد فروق

ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة بين منظمات الخدمة العامة والخاصة، وهل يوجد تأثير للعوامل الديموغرافية للمنظمات (الحجم، العمر) على درجة ممارساتها لركائز إدارة الجودة الشاملة. شملت الدراسة (٩٦٣) منظمة منها (٤٩٢) عامة، و(٤٧١) خاصة، من أصل مجتمع الدراسة البالغ (١١٢٠) منظمة. بلغ عدد الاستبانات التي وزعت (١١٢٠) إستبانة، أعيد منها (٩٦٣) إستبانة، أي بنسبة استرجاع (٨٦%).

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات قد حددت ممارسات لثلاث عشرة ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة، كان أكثر تلك الركائز ممارسة هي الركيزة المتعلقة بإبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة والركيزة المتعلقة بالتركيز على الزبون، والركيزة المتعلقة بتوكيد الجودة والركيزة المتعلقة بدور المنظمة تجاه المجتمع. هي ركائز أبرزت مدى اهتمام المنظمات بالجودة لكل العملاء، مما يشير إلى أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة تدرك وتعي معنى تحقيق رضا العميل ومحاولة كسب رضاه. وقد تبين أن الركيزة المتعلقة بالعلاقة بالمورد قد حظيت بأقل ممارسة من الركائز الثلاث عشرة. كما أظهرت النتائج أن الركيزة المتعلقة بإدارة القوى البشرية قد حظيت بثاني أقل ممارسة مقارنة بالركائز الثلاث عشرة.

وهذه الركائز الثلاث عشرة التي حددتها منظمات الخدمة العاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة على أنها الأكثر ممارسة فيها، وهي كالاتي: إبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة، التركيز على الزبون، توكيد الجودة، دور المنظمة تجاه المجتمع، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، تطوير العملية الإدارية، نظام المعلومات وبيانات الجودة، المشاركة والحافزية، دمج ثقافة الجودة في ثقافة المنظمة، المقارنة المرجعية، إدارة القوى البشرية، وأخيراً العلاقة بالمورد.

ومن أهم التوصيات ما يلي:

- ١- أن تدرس الجهات المختصة النموذج الياباني والنماذج الناجحة الأخرى من أجل الاستفادة منها ووضع الخطط لمراحل التطبيق.
- ٢- أهمية البعد الثقافي، وضرورة أخذه في الاعتبار عند تطبيق أي برنامج للجودة الشاملة.
- ٣- ضرورة توفير المدير القيادي، من أجل تحسين الممارسات والوعي الإداري.
- ٤- أهمية وجود خطة إستراتيجية، تحتوي مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

دراسة قام بها طعمانة، (٢٠٠١) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي " (حالة وزارة الصحة) في الأردن

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في وزارة الصحة إضافة إلى مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة والوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها. أظهرت نتائج الدراسة، أن هناك مستوى متوسطاً من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة، ووجود عدد من المعوقات المتمثلة في مقاومة العاملين، وعدم وجود إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، وعدم تقدير الإنجازات. وكان من أهم التوصيات ما يلي:

- ١- ضرورة التزام القيادات العليا وأصحاب القرارات ببرامج الجودة.
- ٢- تطوير نظام المعلومات الإداري في الوزارة لتوفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار في الوقت المناسب.

دراسة قامت بها أفنان عبد الطيف، (٢٠٠٢) بعنوان "تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية"، في فلسطين.

وتركزت أهداف الدراسة في التعرف على العوامل التي تؤثر على ممارسات وركائز إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى الفروق والانحرافات في تطبيق هذا النظام، إضافة إلى وضع تصور لآلية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية الفلسطينية مراعية فيه نقاط الضعف والقوة ويخدم تطور هذه الخدمة في السوق المحلي الفلسطيني. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تناول عينة مختارة من (٢٢) مؤسسة خدمائية فلسطينية من خلال تعبئة الإستبانة من قبل الإدارة العليا في هذه المؤسسات.

أظهرت الدراسة نتائج ذات دلالة هامة تركزت في عدم استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، وأن نسبة (٨٢%) من العينة لم يتوفر لديهم إدارة خاصة بالجودة، وأن نسبة (٦٠%) من المؤسسات لم يشاركوا في دورات تدريبية أو تعريفية في إدارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة أن معايير ضمان الجودة لم تكن ضمن أولويات المؤسسة، وأن الخدمة تنتج دائماً بأخطاء متنوعة في المرحلة الأولى، إضافة إلى ذلك عدم اهتمام مؤسسات الخدمات الفلسطينية بالبيئة والصحة العامة.

وعلى ضوء هذه النتائج تم الخروج بتوصيات أهمها ما يلي:

- ١- إعادة هيكلة المؤسسات واستحداث دائرة خاصة بإدارة الجودة الشاملة لمتابعة وضمان إنتاج الخدمة الفعالة والمنافسة وفقاً للمعايير الإدارية العالمية.
- ٢- العمل على نشر وتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية من خلال الجامعات، والندوات، والنشرات التثقيفية وغيرها.
- ٣- سن قوانين تتعلق بمعايير ومقاييس ركائز الجودة الشاملة ومتابعة تطبيق هذه القوانين ومراجعتها من قبل المؤسسات ذات العلاقة.
- ٤- الرقابة على المؤسسات التي تحمل شهادات (الإيزو) من قبل مؤسسة المواصفات والمقاييس للتأكد من مدى استمرارية التزامها بمعايير ومواصفات هذا النظام.
- ٥- إعادة تأهيل المدراء والموظفين من خلال برامج ودورات تدريبية في الجودة الشاملة.
- ٦- تفعيل القانون الذي يفرض على جميع مؤسسات الخدمات التقيد بحماية البيئة والصحة العامة لما في ذلك من أبعاد إستراتيجية على تنمية موارد المجتمع المادية والبشرية وتحسين وتطوير الخدمات.
- ٧- بناء قاعدة بيانات متعلقة بالأساليب الكمية وبيانات الجودة وتوكيد الجودة وتطوير الأدوات لتخدم أغراض التحسين وإعادة التقييم.

دراسة قام بها ناصر أمين أحمد علي، (٢٠٠٢) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً: دراسة ميدانية".

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً في الأردن، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المعوقات التي تحول أو تعرقل تطبيق الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.

تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا في المنظمات الصناعية العاملة في مدينتي الحسن والحسين بن عبد الله الثاني، تم توزيع (١٤٥) إستبانة، ثم استرجع منها (١٢٥) واعتمد الباحث على (١٢٠) إستبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة إعادة بلغت (٨٢,٧٦%).

ومن أبرز النتائج التي تم التوصل إليها،

أن المنظمات الصناعية تتبنى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، ويظهر أهمية ذلك على زيادة الربحية، والنمو السنوي في المبيعات، وتقليل كلف الجودة،

والإنتاجية للمنظمات الصناعية. كما يتم تطبيق تلك الركائز بشكل متفاوت بين التطبيق العالي والمتوسط، فبالنسبة للركائز المتمثلة في (التزام الإدارة العليا بالجودة، والتركيز على الزبون، ومشاركة الموظفين، والعلاقة بالمورد، والتخطيط الإستراتيجي للجودة، والإدارة بناء على الحقائق، والمقارنة المرجعية فإنها تطبق بدرجة عالية)، أما بالنسبة لبقية الركائز والمتمثلة في (تدريب العاملين، فرق العمل) فإنها تطبق بدرجة متوسطة.

أن أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية، كان مستوى تأثيرها بدرجة متوسطة، وجاءت مرتبة كما يلي: الافتقار إلى أنظمة تقييم الأداء للعمل الجماعي، الافتقار إلى إستراتيجية في تطوير مهارات الموارد البشرية، عدم وجود موارد كافية لعملية التطبيق، الخوف والقلق بين الموظفين الذين يطبقون البرنامج، ارتفاع معدل ترك العاملين لوظائفهم. أما المعوقات عدم وجود إستراتيجية واضحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والافتقار إلى إيمان والتزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة فإن المنظمات تعاني منها بدرجة ضعيفة.

وعلى ضوء النتائج السابقة، قدمت الدراسة توصيات أبرزها:

- ١- ضرورة تطوير العملية التدريبية من أجل تطوير مهارات كافة العاملين المعنيين بتطوير الجودة، انطلاقاً من حقيقة أن التدريب استثمار وليس تكاليف.
- ٢- ضرورة قيام المنظمات الصناعية بإنشاء وحدة أو قسم خاص بإدارة الجودة، والعمل على زيادة المخصصات المالية لهذه الوحدة.
- ٣- العمل على تبني جوائز داخل المنظمة تقدم بشكل دوري للأقسام التي تلتزم بشكل كامل بتنفيذ جميع الخطط والسياسات المتعلقة بالجودة التي تؤدي إلى رفع أداء المنظمة.
- ٤- ضرورة وضع نظام للجودة موثوق وفعال تستمد منه حقائق تمكنها من اتخاذ قرارات محددة وواضحة، وإجراء مراجعات مستمرة لهذا النظام بهدف معرفة ما تم تحقيقه مقارنة بما هو مستهدف أو بمقارنته مع ما حققه الآخرون في نفس الصناعة.

دراسة قامت بها رولا الناظر، (٢٠٠٤) بعنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن". في الجامعة الأردنية في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية ومدى ممارستهم وتطبيقهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الحكومية تعزى للمتغيرات الشاملة الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. وتم اختيار عينة الدراسة المكونة من الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن والتي بلغ عددها (٤٤٧) موظفاً تم اختيارهم من بين (٢٩٨١) موظفاً وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

وعي العاملين لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة مع وجود فروقات ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية في حين كان التوجه لديهم بدرجة متوسطة لتطبيق هذا المفهوم، وبدرجة مشابهة لتكوين فرق العمل، أما فيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين للتطبيق فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضاً. كما أظهرت النتائج وجود الدعم الغير محدود والمبني على فناعة الإدارة العليا من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوفر اتجاه متوسط لتدريب وتنمية العاملين أثناء تطبيق مفهوم يُعزى ذلك إلى متغير العمر، والاتجاه نحو التركيز على الجمهور يعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة. وأظهرت الدراسة توجهاً عالياً نحو المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتي تُعزى لمتغيري الجنس والعمر.

أما أهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة فكانت:

- ١- قيام الأجهزة الحكومية بتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته عن طريق القيام ببرامج توعية وتدريب الموظفين لتوضيح هذا المفهوم.
- ٢- ضرورة تبني مفهوم مشاركة العاملين في الأجهزة الحكومية ومحاولة إشراكهم بالقرارات التي تتخذها المنظمة.
- ٣- زيادة فعالية التخطيط ونظم الاتصال في الأجهزة الحكومية.
- ٤- العمل على تقليل المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأجهزة الحكومية.
- ٥- تطوير نظام المعلومات الإدارية في الأجهزة الحكومية لتوفير المعلومات الدقيقة لأصحاب القرار في وقتها المناسب.

وفي دراسة قام بها سعدي الكحلوت، (٢٠٠٤)، بعنوان "العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصحة، من خلال التعرف على واقع المستشفيات التي تم تطوير بعض العمليات والأنشطة الخدمية في بعض أقسامها ضمن مشروع لتطوير الجودة وبتنسيق البنك الدولي في مؤسسات وزارة الصحة. وكذلك التعرف على العوامل التي أثرت على استمرارية عمليات وأنشطة تطوير الجودة في هذه المستشفيات وذلك من خلال تحليل العلاقة ما بين بعض متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة، ونجاح واستمرارية عمليات تطوير الجودة في هذه المستشفيات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها، تدني درجة استخدام الأسلوب العلمي في قياس مؤشرات تحسين الجودة الشاملة في الأقسام التي شملتها الدراسة. وعدم كفاية الحوافز بشقيها المادي والمعنوي من وجهة نظر المستطلعين. وتدني درجة التزام الإدارة العليا بعمليات التحسين والتطوير بشكل خاص، وبأنشطة الجودة الشاملة بشكل عام في المستشفيات التي شملتها الدراسة. عدم وجود ثقافة موحدة حول الجودة لدى المستطلعين، بالإضافة إلى انخفاض مستوى فهم العاملين لمفهوم وفلسفة أنشطة الجودة الشاملة. كما بينت النتائج غياب العديد من مقومات عملية تطبيق الجودة، ومنها عدم وجود إستراتيجية دائمة واضحة، ضعف الجهود المبذولة لنشر الجودة شعاراً وممارسة، عدم وجود خطط أو أهداف واضحة. بالإضافة إلى نتائج أخرى تتعلق بأثر التدريب وعامل الخبرة في فهم فلسفة الجودة وكذلك عامل الحجم والتخصص بالنسبة للمستشفى.

وقد خرجت الدراسة بعدة توصيات من أهمها:

- ١- ضرورة العمل بشكل مخطط ومدروس على إيجاد نظام معلومات متقدم يقوم بتزويد كافة المؤسسات الصحية بالبيانات الخاصة بقياس الأداء وتدريب العاملين على استخدامها وتحليلها بطرق إحصائية.
- ٢- وكذلك ضرورة إعادة النظر في أنظمة الحوافز المتبعة، وتفعيل دور الإدارة العليا، وضرورة تبني خطة عمل إستراتيجية شاملة تهدف إلى نشر ثقافة وفلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة في كل مؤسساتها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها Longenker & Scazzero (١٩٩٦) بعنوان "التحديات المستمرة لإدارة الجودة الشاملة".

حيث هدفت هذه الدراسة 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 ذو تأثير مباشر على تطبيقها الفعلي، دلت الدراسة على وجود العديد من المعوقات التي تقف دون تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة من وجهة نظر المدراء وخاصة فيما يتعلق بمدى تقبل المرؤوسين للمفاهيم الجديدة وتطبيق استخدام الوسائل الحديثة في إدارتها.

دراسة قام بها Alzamany, Yasser, Hoddell, Stephen and Savage, Barbara (٢٠٠٢)، بعنوان "فهم الصعوبات التي تكمن في تطبيق إدارة الجودة في اليمن"

وتهدف الدراسة إلى معرفة وفهم الأسباب التي تعيق تطبيق الجودة الشاملة في اليمن، خاصة وأن موضوع إدارة الجودة الشاملة لا يزال موضوع حديث للمنظمات في اليمن، وتحتاج تلك المؤسسات إلى وضع إستراتيجية جديدة تجاه الجودة الشاملة. وتركز الدراسة على معرفة المعوقات والصعوبات لتقديم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مثل تلك الحضارة. ويعتمد الباحث في تمثيله للجودة الشاملة على دراستي حالة لمنظمتين، بالإضافة إلى النشاطات المقترحة من قبل النموذج الأوروبي الممتاز.

وقد استنتج الباحث أن تلك الدراسة أظهرت بعض التطبيقات العامة والضرورية لليمن بأسرها وللتجارة خاصة، حيث أن الشركات التي لا تتبنى تطبيق الجودة الشاملة ولو بشكل بسيط، سوف تحتاج لإجراء بعض هذه التغييرات الضرورية لها، كما لو أنها أرادت المنافسة في الأسواق العالمية.

تحتاج الحكومات دور مركزي أكثر للدفاع عن أهمية إدارة الجودة الشاملة، وأن تفعل ذلك بفعالية في الصناعة التابعة للإدارة الحكومية والتي تعتبر جزء هام من الصناعة في اليمن. النماذج الهرمية الشكل التقليدية، تقلل من تفويض الصلاحيات وقوة اتخاذ القرارات للعاملين، وتعطي تحفيز قليل للابتكار. حيث يحتاج المدراء في الفئة العليا أخذ ذلك في الاعتبار وتحديد إستراتيجيات للتأكيد على دور الإدارة الوسطى المتمثل بالدور التبسيطي التيسير للإدارة.

وأن تكون المهارات التقنية لوضع الأهداف ولتطبيق معايير فعالة هي الأساس لتطوير الاحتياج للجودة. وأخيراً، يوصي الباحث بضرورة تواصل الأبحاث والتطوير في هذا الصدد من أجل تحديد أفضل الطرق لإنجاز تلك الأهداف.

دراسة قام بها **Talha, Mohammad**، (٢٠٠٤) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة الجودة على الصناعات في الأسواق العالمية. فقد وجدت الدراسة أن تطبيق طرق متطورة يمكن أن يحرز معايير عالية في جودة المنتج. نتيجة لذلك، زادت الشركات من اعتمادها على تحسين جودة المنتج ضمن وضع خططها الإستراتيجية. ويعود نجاح العديد من أكبر الشركات اليابانية إلى تبنيها سياسة الاهتمام بالجودة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التغيير لا محال ويجب على الشركات أن تواصل بقائها في ظل تلك المتغيرات. وأكدت على دور إدارة الجودة الشاملة في استمرارية عمل تلك الشركات. كما يجب على الشركات أن تتغير وتتسع، بما يتوافق مع تغير واتساع العالم. وتفيد النتائج أن تطبيق إدارة الجودة يضمن تلبية الشركات لمتطلبات الزبائن في القرن الحادي والعشرون.

وفي دراسة أخرى قام بها **Stringham, Shand H.** (2004)، بعنوان "هل تعمل إدارة الجودة في القطاع العام؟"

وتبحث هذه الدراسة تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقدين السابقين في مجال الإدارة العامة. حيث ركزت الدراسة على معرفة المنفعة من مشاريع إدارة الجودة في الوقت الحاضر على المنظمات العامة ذات بيئة سريعة التغيير، حيث أن الاستقرار يكون نادر جداً، والتغير والغموض والتعقيد يكاد أن يكون شيء ثابت. ويعتبر الاكتشاف الأساسي في هذه الدراسة هو مناسبة تطبيق مشروع إداري، بحيث يكون قد صمم خصيصاً حسب متطلبات واحتياجات المصانع التي تعود إدارتها للقطاع العام. وبالحاق عدد من المشاهد التجريبية للعدد من التطبيقات قصيرة المدى لإدارة الجودة الشاملة في وكالات فيدرالية ومحلية

تابعة لبعض الولايات، وتبحث الدراسة تأثير تجربة قسم المواصلات في ولاية "Pennsylvania"، من تطبيق برنامج لمدة عشرين عام لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والإنتاجية في المؤسسة. وانتهت الدراسة بنقاش التحديات لاستمرارية برنامج الجودة خلال التغييرات المتكررة لتعيينات القيادة السياسية، والتوتر المتوارث بين مشاريع تحسين جودة العمليات من ناحية وبين سياسات التقنين وتجنب المصاريف، حيث كانت تظهر في أوقات أزمات الموازنة الحكومية.

وتستنتج الدراسة بأن إدارة الجودة الشاملة تتجه لتكون أكثر انتقائية وفي أحيان أخرى، تكون خليط منفصل من إدارة الجودة بالإضافة إلى تقنيات وأفكار لإجراء تغيير تنظيمي. وربما ذلك يجعل من الصعب معرفة مدى ملائمة تطبيق إدارة الجودة للقطاع العام. وعند الدراسة عن قرب، فقد وجد أن معظم الدراسات التجريبية التي أجريت على منظمات القطاع العام، في الأغلب كانت عبارة عن مجموعة من البرامج قصيرة المدى، وتم تطبيقها وتطويرها بشكل جزئي فقط.

وفي معظم العالم تقريباً ، يصر مقدمي إدارة الجودة الشاملة على أن الجودة الشاملة الحقيقية لا تقتصر فقط على مجموعة من التقنيات والعمليات، ولكن تتضمن تغيير شامل في الثقافة التنظيمية لكل التنظيم وعبر فترة زمنية طويلة. وقد بينت البيانات التجريبية من دراسات تمت على منظمات عامة، أن التطبيقات الجزئية لبعض مفاهيم الجودة الشاملة وعلى فترات قصيرة المدى لم تقدم أي جدوى من تطبيقها على المؤسسات الحكومية.

إن تجربة قسم المواصلات (PENNDOT)، لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لمدة عشرين عام، قد أدت إلى نتائج جيدة، فقد أدى البرنامج إلى تحسن في الإدارة نحو الجودة الشاملة، ولو بدرجات مختلفة في الدوائر اللامركزية التابعة للمؤسسة، حيث تم اكتساب ثقافة تنظيمية بشكل تراكمي، وعبر فترات متواصلة من التغيير التنظيمي الشامل. استطاعت من خلالها تطبيق برامج تتفق مع التخطيط الإستراتيجي، وتحقيق رضا العميل وتحسين الأداء.

تتضم الإدارة العامة في هذا الوقت، إلى إصرار إدارة الجودة على مشاريع أنظمة، والتركيز على الجمهور، والتخلص من كل الأخطاء التي تفشل في إضافة قيمة للمنتجات والخدمات، ومنع المشاكل، والتخطيط الإستراتيجي طويل المدى، ومشاركة العاملين وفرق العمل، واتخاذ القرار على أساس واقعي، والتحسين المستمر، وإنشاء هيكل تنظيمي أفقي ولا مركزي والتنسيق مع الشركاء الخارجيين.

دراسة قامت بها **Tari, Juan Jose**، (٢٠٠٥)، بعنوان "عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة".

وتهدف الدراسة لتحديد عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح. كما تهدف الدراسة إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر. وفي الخلاصة أظهرت الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات العلمية، أن هناك العديد من الدراسات المختلفة لتحلل أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج. كما تطرقت الدراسات إلى إيجاد أي التقنيات والأدوات التي يمكن أن تناسب تطور الجودة. وقد استنتجت هذه الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، وفي حقيقة الأمر أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض. ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها، كما أظهرت الدراسات التي أجريت على عدد من الشركات الحاصلة على شهادة الإيزو، أن من أهم الشروط هي تطوير العاملين في الشركة وتوجههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

ملخص للدراسات السابقة:

أظهرت معظم الدراسات السابقة نظرة إيجابية إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته في مؤسسات القطاع العام والخاص على حد سواء. كما يتضح من عرض الدراسات الأدبية، ضرورة تبني المؤسسات للركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في ممارستها حتى تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح، كما تبين ضرورة إجراء التغييرات اللازمة في المؤسسة حتى يمكن تطبيق نموذج يلاءم مبادئ وأساليب مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وقد هدف النياي (النيادي، ٢٠٠٠) من خلال دراسة للتعرف على الركائز الأساسية لإدارة الجودة، وقد رتبها حسب مدى الممارسة لها في المؤسسات الإماراتية.

هذا، وأجمعت معظم الدراسات على أهمية اقتناع الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ودعمها له، حتى يمكن الشروع في تطبيق المفهوم وأن يكتب له النجاح، حيث تعتبر تلك

الركيزة من الركائز الأساسية والرئيسية التي أشارت إليها معظم الدراسات السابقة المتوفرة لدى الباحث لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

ويتبين من نتائج الدراسات أنها تتفق على بعض الركائز وتختلف في البعض الآخر، وقد اتفقت معظمها على أهمية كل من، دعم والتزام الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستوى وعي العاملين بالمفهوم، وبناء فرق العمل كركيزة مهمة لتطبيق المفهوم، والتركيز على العميل، وضرورة وجود إستراتيجية واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضرورة احترام وتقدير العاملين، واستخدام الأساليب الإحصائية والكمية في اتخاذ القرارات، والتأكيد على أهمية تدريب العاملين في جميع المستويات الإدارية، وضرورة تحديد المعوقات.

فقد كانت النتائج لبعض الدراسات تتفق أو تختلف بدرجات متفاوتة تعزى إلى مدى وعي أفراد عينة الدراسة ومدى تطبيق المؤسسة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما تعزى لثقافة البيئة المحيطة بالمؤسسة، ومدى توفر الإمكانيات المادية والمعنوية.

الفصل الثالث لمحة عن السلطة الوطنية الفلسطينية

مقدمة:

تتكون السلطة الوطنية الفلسطينية من ثلاث سلطات، هي السلطة القضائية والسلطة التشريعية والسلطة التنفيذية. ويضمن القانون فصل السلطات الثلاث وينظم العلاقة بينهم بحيث يضمن الشفافية والمحاسبة والمقاضاة لأي من المسؤولين في أحد هذه السلطات عند الضرورة وحسب القانون (القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣)

في الوقت الذي تسلمت فيه السلطة الوطنية الفلسطينية قطاع غزة والضفة الفلسطينية، كان يُعمل في هذه المناطق بمجموعة من القوانين والقرارات الإدارية والعسكرية التي صدرت في خلال الفترات منذ الحكم العثماني، ومن بعده الانتداب البريطاني، ثم الحكم المصري

لقطاع غزة والحكم الأردني للضفة الفلسطينية، ثم إدارة جيش الاحتلال الإسرائيلي، حتى قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية. وقد تم العمل بموجب هذه القوانين حتى تاريخ وصول السلطة بعد اتفاقية أوسلو، حيث قام المجلس التشريعي الفلسطيني بتعديل بعض هذه القوانين، ولازال يقوم بتعديل بعض القوانين وإصدار قوانين جديدة. ومن ضمن القوانين التي أجري عليها التعديل هو قانون الخدمة المدنية رقم (٤) لسنة ١٩٩٨، ثم قانون الخدمة المدنية المعدل رقم (٤) لسنة ٢٠٠٥، الذي يخص موظفي القطاع العام العاملين ضمن مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية عن طريق ديوان الموظفين العام (مركز المعلومات الفلسطيني، ٢٠٠٦).

ولأغراض البحث تم التطرق وبشكل عام للسلطة التنفيذية فقط، حيث إن الوزارات تتبع مجلس الوزراء وهي جزء هام من السلطة التنفيذية، وتنفيذ السياسات والخطط التي تضعها الحكومة، وأحسب أنه من المفيد أن يتم توضيح الهيكل التنظيمي للسلطة التنفيذية.

أولاً: نشأة السلطة الوطنية الفلسطينية:

حكم الأتراك العثمانيون فلسطين حتى شتاء ١٩١٧ ضمن الخلافة العثمانية. وقد تزامن انتهاء الحكم العثماني مع تصاعد القومية الأوروبية في القرن التاسع عشر، وخصوصاً مع انتشار اللاسامية، مما شجّع اليهود الأوروبيون لطلب اللجوء إلى ما يطلقون عليه إسم، "أرض الميعاد" في فلسطين. أسس ثيودور هيرزل، مؤلف كتاب الدولة اليهودية (١٨٩٦)، المنظمة الصهيونية العالمية في ١٨٩٧ لحمل أوروبا على حل "المشكلة اليهودية". في حين تمرّد العرب ضدّ الأتراك نتيجة وعد قدمه البريطانيون ، في ١٩١٥-١٩١٦ من خلال المراسلات مع الشريف حسين بن علي والى مكة المكرمة، باستقلال بلدانهم بعد الحرب العالمية. أما بريطانيا فقد قدمت التزامات متعارضة أخرى في السرّ من خلال اتفاقية "سيكيس بيكو" مع فرنسا (١٩١٦ Sykes-Picot Agreement)، بالتعهد بتقسيم المناطق العربية وحكمها مع حلفائها. وفي اتفاقية ثالثة، في وعد بلفور ١٩١٧، وعدت بريطانيا اليهود بالمساعدة في تأسيس "وطن قومي" في فلسطين (Esam Shashaa, 2006).

احتلت قوات الحلفاء فلسطين في الحرب العالمية الأولى، وأخضعت البلاد للانتداب البريطاني في عام ١٩٢٣م وفي العام ١٩٤٨م، وبعد هزيمة العرب على أيدي العصابات الصهيونية أعلن قيام دولة إسرائيل على ٧٨% من أراضي فلسطين التاريخية. أما ما تبقى من البلاد، الضفة الغربية وقطاع غزة، فقد خضع على التوالي للحكم الأردني والمصري، الذي استمر حتى شهر حزيران من العام ١٩٦٧م، عندما احتلت إسرائيل هذه المنطقة إضافة إلى

هضبة الجولان السورية وصحراء سيناء المصرية، وبقيت منطقتا الضفة الغربية وقطاع غزة خاضعتين لحكم عسكري إسرائيلي حتى توقيع اتفاقية أوسلو سنة ١٩٩٣م، وفي ١٣ سبتمبر ١٩٩٣ وقع رئيس وزراء إسرائيل، إسحاق رابين، ورئيس منظمة التحرير الفلسطينية، ياسر عرفات، في واشنطن "إعلان المبادئ حول ترتيبات الحكم الذاتي المؤقت والذي ينص على قيام حكم ذاتي انتقالي لفترة خمس سنوات إلى أن يتم تحقيق تسوية دائمة. فتم تسليم مناطق صغيرة منعزلة عن بعضها من الضفة الغربية، وحوالي ٦٠% من قطاع غزة إلى السلطة الفلسطينية (منصور، ٢٠٠٣).

ثانياً: السلطة التنفيذية في السلطة الوطنية الفلسطينية:

تتألف السلطة التنفيذية حالياً من رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية، ورئيس الوزراء ومجلس الوزراء. ويتمتع كل منهم بصلاحيات بحيث تحافظ على نوع من الاستقرار والضبط الإداري. ونستعرض فيما يلي أهم صلاحيات وأدوار كل من عناصر السلطة التنفيذية:

١- الرئيس:

ضمن هذه المنظومة الحالية للسلطة، يعد رئيس السلطة الوطنية الفلسطينية هو رأس السلطة، ويتمتع بصلاحيات واسعة، خارجياً وداخلياً. وقد كان رئيس السلطة عند إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، هو نفسه رئيس الحكومة إلى أن تم استحداث منصب رئيس الوزراء لأسباب سياسية وتحت ضغوط أمريكية وخارجية بدعوى الإصلاح الإداري. وبعدها تم نزع بعض الصلاحيات من رئيس السلطة ومنحها لرئيس الوزراء. ومنذ استحداث منصب رئيس الوزراء، ما زال الصراع على السلطات بين مؤسستي الرئاسة ومجلس الوزراء يهيمن على طبيعة العلاقة بين المؤسستين، متأثراً بالمتغيرات السياسية الداخلية والخارجية. رغم ذلك، لا يزال رئيس السلطة الوطنية يتمتع بكثير من الصلاحيات التي تجعله مسؤولاً عن الحفاظ على استقرار الوضع الأمني والسياسي في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية (القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣).

٢- رئيس الوزراء:

هذا، ويشرف رئيس الوزراء على مجلس الوزراء وهو مسئول عن وضع السياسات العامة وأداء الوزراء الذين يعينهم. كما أن كل وزير من مجلس الوزراء مسئول عن حقيقة الوزارة التي يرأسها وهو مسئول أمام المجلس التشريعي وبشكل مشترك مع رئيس الوزراء عن أي أخطاء يرتكبها مخالفة للقانون (القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣).

٣ - الوزير:

والوزير هو الرئيس الإداري الأعلى لوزارته. ويختص كل وزير ضمن مهام الوزارة المكلف بها، تحت إشراف رئيس مجلس الوزراء، بما يلي:

- اقتراح السياسة العامة لوزارته والإشراف على تنفيذها بعد إقرارها.
- الإشراف على سير العمل في الوزارة وإصدار التعليمات اللازمة لأداء مهامه.
- أن يقدم إلى مجلس الوزراء اقتراحات مشروعات القوانين الخاصة بوزارته.
- تنفيذ الموازنة العامة في نطاق وزارته وضمن الاعتمادات المقررة لها.
- اختيار كبار الموظفين وتنسيبهم لتعيينهم من مجلس الوزراء، ويكون تعيين الموظفين ذوي الدرجات الأدنى من صلاحيات الوزير في إطار القانون وضمن حدود الموازنة.
- تفويض بعض صلاحياته الإدارية إلى وكيل الوزارة أو غيره من موظفي الإدارة العليا في وزارته وفقاً للقانون.
- الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بوزارته.
- أية صلاحيات تسند إليه قانوناً.

٤ - الإدارة العامة:

وتضم جميع العاملين في الأجهزة الحكومية التابعة لمجلس الوزراء، بما فيها من وزارات ومؤسسات وهيئات رسمية، وهي الجهة التنفيذية لسياسة الحكومة حيث تقدم الخدمات وتتصل بالجمهور بشكل مباشر، وتعود على مجلس الوزراء بالتقارير والتوصيات. يُنظم بقانون الخدمة المدنية المعدل والصادر عن المجلس التشريعي الفلسطيني، كل ما يتعلق بشؤون الخدمة المدنية، بما فيها التعيين والنقل والندب والترقية والتقاعد. وعلى ديوان الموظفين العام بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة العمل على الارتقاء بالإدارة العامة وتطويرها، ويؤخذ رأيه في مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بالإدارة العامة، والعاملين

بها (القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣).

ثالثاً: الحكومات الفلسطينية المتعاقبة منذ إنشاء السلطة الفلسطينية:

سبق إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية، دوائر مدنية بسيطة تقوم بتقديم الخدمات العامة للمواطن الفلسطيني في المناطق المحتلة في حدود حزيران لسنة ١٩٦٧، وقد عمل في هذه الدوائر فلسطينيون من تلك المناطق، حيث أجبر العاملون على تطبيق الأوامر العسكرية الإسرائيلية التي صدرت في تلك الفترة وتحت إشراف ضباط من جيش الاحتلال الإسرائيلي. بمنح المجلس التشريعي الفلسطيني يوم الثلاثاء (٢٠٠٦/٣/٢٨) الثقة لحكومة إسماعيل هنية القيادي في حركة المقاومة الإسلامية "حماس"، وإعلان رئيس الوزراء الفلسطيني السابق أحمد قريع "أبو العلاء" قبلها بيوم (الاثنين ٣/٢٧) انتهاء أعمال حكومته، يكون الستار قد أسدل على الحكومة التاسعة، وفتح الباب أمام الحكومة العاشرة في الضفة الغربية وقطاع غزة منذ نشوء السلطة عام ١٩٩٣.

وقد تعاقب على رئاسة تلك الحكومات ثلاثة أشخاص فقط، هم رئيس السلطة الفلسطينية الراحل ياسر عرفات، والذي قاد الحكومات الأولى وصولاً للخامسة، ورئيس السلطة الحالي محمود عباس "أبو مازن" والذي شكل الحكومة السادسة التي سرعان ما قدمت استقالتها، نتيجة للضغوط الهائلة التي تعرضت لها. في حين كان رئيس الوزراء المنتهية ولايته أحمد قريع على رأس الحكومات السابعة والثامنة والتاسعة، التي عقدت يوم الاثنين (٢٠٠٦/٣/٢٧) جلستها السادسة والخمسين والأخيرة بمقر مجلس رئاسة الوزراء بمدينة رام الله وتبعها حفل تكريم وتسليم الهدايا التذكارية للوزراء. (المركز الفلسطيني للإعلام، ٢٠٠٦)

الحكومة الأولى:

صدر الرئيس ياسر عرفات من مقره في تونس القانون رقم ٥ الصادر في ١٩٩٤/٥/١٩، الذي نص على أن تؤول إلى السلطة الوطنية الفلسطينية جميع السلطات الواردة في التشريعات والقوانين والمراسيم والمنشورات والأوامر السارية المفعول في الضفة الغربية وقطاع غزة قبل ١٩٩٤/٥/١٩. واستناداً لذلك، بدأ الرئيس ياسر عرفات بتشكيل أول حكومة فلسطينية من مقره في تونس، تم استكمالها بعد دخوله أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية في ١٩٩٤/٧/١ (المركز الفلسطيني للإعلام، ٢٠٠٦).

وكان الرئيس الراحل عرفات، قد عين نفسه يوم ٢٠ أيار/مايو ١٩٩٤، على رأس أول حكومة فلسطينية بعد تأسيس السلطة. ولكن لم يكن هناك مسمى "رئيس الوزراء"، الذي أطلق لأول مرة على محمود عباس "أبو مازن" عام ٢٠٠٣. وتأسست هذه الحكومة قبل إجراء أول انتخابات للمجلس التشريعي الفلسطيني، واحتفظ عرفات لنفسه بعدة حقائب وزارية مهمة، أهمها وزارة الداخلية، دون أن يعلن نفسه رسمياً وزيراً للداخلية. وضمت الحكومة الأولى كلا من: نبيل شعث، صائب عريقات، أحمد قريع، زكريا الآغا، انتصار الوزير، رياض الزعنون، عزمي الشحبي، جميل الطريفي، عبد الحفيظ الأشهب، عبد العزيز الحاج أحمد، سمير غوشة، ياسر عبد ربه، حنان عشاوي، ياسر عمرو، حسن طهبوب، محمد زهدي النشاشيبي. وواجهت هذه الحكومة مشاكل داخلية شديدة خاصة أن تركيبها كانت تفتقر لأدنى مقومات الحكومة الناجحة، فقد اعتمد عرفات في تشكيلها على اعتبارات غير مفهومة تتناسب مع سياسته التي عرف بها في إدارة الأمور. وانتهت أول حكومة فلسطينية، بمرسوم من عرفات نفسه، بصفته رئيساً للسلطة في ١٦ كانون الثاني/يناير ١٩٩٦.

الحكومة الثانية:

بعد توقيع الاتفاق الإسرائيلي الفلسطيني حول الضفة الغربية وقطاع غزة في ١٩٩٥/٩/٢٨ والذي مهد لامتداد ولاية السلطة الفلسطينية على مناطق إضافية في الضفة الغربية، وبعد إجراء الانتخابات التشريعية الأولى بنحو أربعة أشهر، رأت الحكومة الفلسطينية الثانية النور وتحديدا بتاريخ التاسع من أيار/مايو ١٩٩٦، وقد حظيت بتأييد ٥٠ نائبا في المجلس التشريعي، فيما عارضها ٢٤ نائبا، وامتنع ٦ نواب عن التصويت. وتشكلت من: محمد زهدي النشاشيبي، ياسر عبد ربه، ياسر عمرو، سمير غوشة، نبيل شعث، انتصار الوزير، بشير البرغوثي، حسن طهبوب، فريح أبو مدين، رياض الزعنون، إلياس فريج، جميل الطريفي، عبد الجواد صالح، عزام الأحمد، علي القواسمي، عبد الرحمن حمد، ماهر المصري، عماد الفالوجي، فيصل الحسيني (مسئولا لملف القدس).

ولم تختلف الحكومة الجديدة عن سابقتها، ولكن التصويت عليها كشف عن وجود معارضة بعض أعضاء حركة فتح الذين أصبحوا نواباً، ورأوا أنفسهم وزراء محتملين في الحكومة الفلسطينية الجديدة. وحُلت الحكومة الثانية، بمرسوم من عرفات في شهر آب/أغسطس ١٩٩٨، بعدما أثار تقرير هيئة الرقابة الذي قدم للمجلس التشريعي في عام ١٩٩٧، جملة من قضايا الفساد الإداري والمالي فيها.

الحكومة الثالثة:

وتشكلت حكومة جديدة، بعد عدة أشهر، ميزها ارتفاع عدد الوزراء من حركة فتح، الذين كانوا يعتقدون بأحقيتهم بتولي مناصب وزارية في الحكومات السابقة، حيث ضم إليها عرفات نبيل عمرو، وحكمت زيد، ومروان كنفاني، الذين قادوا المعارضة في السابق. وولدت الحكومة الثالثة بتاريخ ٨ كانون الأول/ديسمبر ١٩٩٨، وحصلت على ثقة ٥٥ نائبا في المجلس التشريعي، في حين صوت ضدها ٢٨ نائبا، وامتنع ٣ نواب عن التصويت. وضمّت الحكومة كلاً من: محمد زهدي النشاشيبي، ياسر عبد ربه، نبيل شعث، منذر صلاح، انتصار الوزير، متري أبو عيطة، فريح أبو مدين، صائب عريقات، عبد الرحمن حمد، ماهر المصري، عبد العزيز شاهين، رياض الزعنون، عماد الفالوجي، حكمت زيد، جميل الطريفي، سعدي الكرنز، نبيل عمرو، عزام الأحمد، رفيق النتشة وبشير البرغوثي. وأضيف أربعة وزراء بصفة وزير دولة، هم: يوسف أبو صفية، حسن عصفور، هشام عبد الرازق، صلاح التعمري. ولم ينجح عرفات في احتواء المعارضة الداخلية فقط، بل أيضا تمكن من احتواء المعارضة المستقلة. وتعتبر الحكومة الثالثة من أطول الحكومات عمراً، فقد استمرت لنحو ٤ سنوات، حتى أصدر الرئيس عرفات في ٥ حزيران/يونيو ٢٠٠٢، قراراً بحلها. وجاء قرار حل الحكومة الثالثة في ظروف كانت فيها انتفاضة الأقصى تتصاعد، ولم يعد الأسلوب القديم في اختيار الوزراء مناسبة للوضع الجديد المتفجر. كما كان الفلسطينيون يرون أن تلك الحكومة فقدت "سيادتها"، بعد أن أعاد الجيش الصهيوني احتلال الضفة الغربية بالكامل بعد تنفيذه لعملية "السور الواقى" في نيسان/أبريل من العام نفسه، وارتكابه لمجازر في مختلف المدن الفلسطينية وخاصة في جنين ونابلس (المركز الفلسطيني للإعلام، ٢٠٠٦).

الحكومة الرابعة:

ومع هذا، ففي ذات اليوم الذي أعلن عرفات عن حلّ الحكومة الثالثة، شكل حكومة جديدة رابعة، وعرضها على نواب المجلس التشريعي الذين اجتمعوا في مقره بمرام الله، وحظيت بثقة ٥٢ نائبا، ومعارضة ١٧، وامتنع نائب واحد فقط عن التصويت. وضمّت هذه الحكومة كلاً من: ياسر عبد ربه، نبيل شعث، صائب عريقات، رياض الزعنون، انتصار الوزير، ماهر المصري، جميل الطريفي، عبد العزيز شاهين، عزام الأحمد، عماد الفالوجي، علي القواسمي، رفيق النتشة، نبيل قسيس، متري أبو عيطة، عبد الرحمن

حمد، سلام فياض، عبد الرزاق يحيى، إبراهيم الدغمة، نعيم أبو الحمص وغان الخطيب. وكانت هذه الحكومة قليلة الحظ، ومن الصعب إطلاق وصف حكومة عليها أو اعتبار أعضائها وزراء، بعد أن فقدوا ما تبقى من ثقة قليلة بهم من قبل الجمهور.

رأى المحللون وقتها أن حالة عدم الاستقرار الحكومي مؤشر على أن المجتمع الفلسطيني بأسره يعيش حالة من التغيير التي فرضها التغيير الدولي، بغض النظر عن ايجابية هذا التغيير أو سلبيته. وأشاروا إلى أن مشروع عرفات السياسي وصل في تلك الفترة إلى طريق مسدود، بعد أن تعالت أصوات عالمية وتحديداً أمريكية بأن عرفات لم يعد يصلح للاستمرار بقيادة السلطة وبضرورة إحداث إصلاح إداري ومالي بعد الحديث عن انتشار الفساد في أجهزة السلطة، وكذلك اتهام الحكومة الصهيونية له بأنه لم يعد "شريكاً" في عملية السلام.

في ظل التدهور وتطور سوء التنظيم الإداري في مختلف مؤسسات السلطة الوطنية ، وتزايد الخلل في رواتب الموظفين ودرجاتهم، مما أدى إلى إرباكات في الجهاز الحكومي تبعه تجميد قانون الخدمة المدنية في تشرين الثاني ١٩٩٨، إضافة إلى التداخل والتضارب في الصلاحيات بين الحكومات، ونتيجة لذلك اصدر الرئيس ياسر عرفات المرسوم الرئاسي رقم (٤) لسنة ٢٠٠٢ الصادر في ٢٠٠٢/٦/٥، الخاص بتقليص الحكومة إلى ٢١ وزارة و ٢٠ وزيراً بالإضافة إلى منصب رئيس الوزراء الذي احتفظ به لنفسه. وقد تميزت هذه التشكيلة الحكومية بتخلي الرئيس ياسر عرفات عن حقيبة وزارة الداخلية ودمج الوزارات مع بعضها بعضاً كوزارتي الإسكان والأشغال العامة، ووزارتي الاقتصاد والتجارة والصناعة ، ووزارتي التربية و التعليم العالي ، ووزارة السياحة و ملف بيت لحم. كما تم استحداث وزارة جديدة هي الموارد الطبيعية وإلغاء وزارات شؤون البيئة وشؤون الأسرى وشؤون المنظمات الأهلية والشؤون البرلمانية وتحويل ثلاث منها إلى هيئات أو سلطات، كما تم إلغاء مناصب وزير دولة .

الحكومة الخامسة:

خلافًا للحكومة الثالثة، لم تعمر الحكومة الرابعة سوى أربعة أشهر، ليقوم الرئيس عرفات بتشكيل حكومة خامسة بتاريخ ٢٩ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٢، بالوجوه القديمة نفسها، حصلت على ثقة ٥٦ نائباً في المجلس التشريعي، ومعارضة ١٨ نائباً.

وتشكلت هذه الحكومة من: ياسر عبد ربه، سمير غوشة، نبيل شعث، ماهر المصري، سلام فياض، صائب عريقات، انتصار الوزير، عبد الرحمن حمد، عزام الأحمد، رفيق النتشة، متري أبو عيطة، عبد العزيز شاهين، هشام عبد الرازق، نعيم أبو الحمص، نبيل قسيس، غسان الخطيب، هاني الحسن، زهير الصوراني، أحمد الشيبلي. وتميزت هذه التشكيلة الحكومية باستحداث وزارة شؤون الأسرى والمعتقلين التي ألغيت في الحكومة الرابعة وإلغاء ثلاث وزارات هي الشؤون المدنية والاتصالات والشباب والرياضة. لكن هذه الحكومة لم تختلف عن سابقتها، خاصة أن الأسلوب الذي يتبعه عرفات في تعيين الوزراء ووكلائهم لم يعد يجدي في إدارة الأمور، واستجابة للمطالب الداخلية بالإصلاح، والضغط الدولي بإدخال إصلاحات، فقدت الحكومة استقلالها يوم ٩ آذار/مارس ٢٠٠٣. ومع تقديم الحكومة الخامسة لاستقلالها، أسدل الستار على حكومات عرفات، وتساعد الضغط الدولي عليه لاستحداث منصب رئيس وزراء، بهدف إيجاد شخصية بديلة عنه (المركز الفلسطيني للإعلام، ٢٠٠٦).

الحكومة السادسة: (حكومة محمود عباس)

المقربون من الرئيس ياسر عرفات أكدوا أنه كان يدرك ما يدور حوله من محاولات لعزله، لذا فقد رفض تعيين رئيساً للوزراء بشدة، ولكن مع الوقت أجبر على الانصياع رغماً عنه، ليقر المجلس المركزي لمنظمة التحرير الفلسطينية في التاسع عشر من آذار/مارس ٢٠٠٣ استحداث منصب "رئيس وزراء" في النظام السياسي الفلسطيني. وصادق الرئيس الراحل على تعيين محمود عباس "أبو مازن" كأول رئيس وزراء فلسطيني (المركز الفلسطيني للإعلام، ٢٠٠٦).

وفي التاسع والعشرين من نيسان/أبريل ٢٠٠٣ أعلن عباس حكومته، وتلا بيانه الوزاري أمام المجلس التشريعي الذي منحه الثقة ولحكومته، وحظيت بثقة ٥١ نائباً، ومعارضة ١٨ نائباً، وامتناع ٣ نواب عن التصويت. وتشكلت حكومة عباس من: سلام فياض، ياسر عبد ربه، نبيل شعث، نعيم أبو الحمص، صائب عريقات، ماهر المصري، نبيل قسيس، عبد الكريم أبو صلاح، نبيل عمرو، رفيق النتشة، انتصار الوزير، جمال الشوبكي، حمدي عاشور، عزام الشوا، زياد أبو عمرو، محمد دحلان، متري أبو عيطة، غسان الخطيب، هشام عبد الرازق، كمال الشرافي، سعدي الكرنز، عبد الفتاح حمائل، حكم بلعاوي وعزام الأحمد. (الوقائع الفلسطينية، ٢٠٠٣ العدد ٤٦).

وقد ضمت التشكيلة الحكومية إضافة إلى رئاسة الوزراء ٢٥ وزارة بما فيها وزارة الداخلية التي احتفظ بها رئيس الوزراء لنفسه، و ٢٤ وزيراً وتميزت هذه التشكيلة بفصل وزارة التخطيط والتعاون الدولي إلى وزارتين (وزارة الشؤون الخارجية ووزارة التخطيط) وكذلك الثقافة والإعلام فصلت إلى وزارتين (وزارة الثقافة ووزارة الإعلام). لكن الطريق لم تكن معبدة أمام "أبو مازن"، فقد لاقى معارضة كبيرة من عرفات الذي استغل كل إمكانياته ليظهر ضعف رئيس وزرائه أمام الشارع الفلسطيني. وجاءت قمة "العقبة" الأردنية بمشاركة الرئيس الأمريكي جورج بوش الابن، وزعماء كل من الكيان الصهيوني، ومصر، والأردن، لتقصر ظهر البعير بين الاثنين، إذ اتهم عرفات "أبو مازن" بأنه ألقى كلمة دون مشاورته، ولكن الأخير رفض التهمة وأكد أن الخطاب وضع بالتشاور الوثيق مع عرفات.

لم يستطع "أبو مازن" والمعروف بهدوئه وسياسته المعارضة لنهج عرفات الاستمرار كثيراً، فأعلن استقالة حكومته بتاريخ ٤ أيلول/سبتمبر ٢٠٠٣، في جلسة سرية للمجلس التشريعي، وقبلها الرئيس عرفات في السابع من الشهر ذاته، وعاد أبو مازن ليجلس في منزله، في شبه قطيعة مع رفيق دربه ورئيسه، ولم يدخل مقر المقاطعة إلا عندما تدهورت صحة عرفات في تشرين الأول/أكتوبر من العام التالي (المركز الفلسطيني للإعلام، ٢٠٠٦).

(حكومات قريع)

الحكومة السابعة:

وافقت اللجنة المركزية على تعيين أحمد قريع "أبو علاء" خلفاً لمحمود عباس، وكذلك فعلت اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير في الثامن من الشهر ذاته. ويبدو أن قريع حاول العمل على تشكيل حكومة مستقرة قادرة على تحقيق برامج طويلة المدى، وهذا ما اتضح من جملة المشاورات التي أجراها قريع قبيل الإعلان رسمياً عن تشكيل حكومته السابعة في الأراضي الفلسطينية يوم الخميس ٥ تشرين الأول/أكتوبر ٢٠٠٣. وتألقت من (٢٢) وزارة حيث ألغيت بعض الوزارات وأعيدت وزارات أخرى، كما استحدثت وزارة جديدة لشؤون المرأة والوزارات التي تضمها هذه الحكومة (الخارجية، المالية، الداخلية، شؤون المفاوضات، الاقتصاد الوطني، التعليم، العدل، الصحة، الأشغال العامة والإسكان، الشؤون الاجتماعية، الاتصالات والتكنولوجيا، الحكم المحلي، شؤون الأسرى، الثقافة، التخطيط، السياحة والآثار، النقل والمواصلات، الزراعة، الشباب والرياضة، العمل، الشؤون المدنية، شؤون المرأة) (جريدة القدس، بتاريخ ١٠/١١/٢٠٠٣، ص ١ص ٢٣).

وكان قريع يسعى أن يضمن نجاح حكومته وإطالة عمرها، أخذاً بعين الاعتبار ما جرى مع حكومة "أبو مازن" المستقبلية، خاصة على الصعيد الفلسطيني الداخلي، لذا فلم يترك مؤسسة جماهيرية أو سياسية رسمية كانت أم أهلية، إلا وعقد معها اجتماعاً في مكتبه برام الله أو في غزة حول حكومته الجديدة. كما اجتمع مع ممثلين عن جميع الفصائل الفلسطينية، سواء المنطوية تحت إطار منظمة التحرير أو خارجها. واعتبر المحللون حينها أن الطريق التي سلكها قريع في المباحثات والمشاورات المكثفة لإعداد حكومته على الصعيد الداخلي، سيساهم بشكل كبير في قضاء تلك الحكومة مدة أطول من سابقتها. وعندما وافق قريع على قبول منصب رئيس الوزراء أعلن أمام وسائل الإعلام نيته تشكيل "حكومة طوارئ" بسبب ضغط أمريكي نتج عن العمليتين الفدائيتين اللتين وقعتا حينها في "تل أبيب" و"القدس" والتهديدات الصهيونية عقب ذلك بالقضاء على السلطة الفلسطينية، حيث وصلت رسالة من الأمريكيين مفادها أنهم لن يقفوا في وجه أحد (رد فعل إسرائيلي) إذا لم تشكل الحكومة في ظرف ٤٨ ساعة. وكانت حكومة الطوارئ لو تم تشكيلها سيغلب عليها الطابع الأمني، إضافة إلى أنها ستتكون من عدد مقلص من الوزراء، وهو ما رغبت فيه الولايات المتحدة والحكومة الصهيونية، إلا أن الأمر وجد معارضة شديدة من داخل حركة فتح. فسارع قريع بعد موافقته بيوم واحد للإعلان عن نيته تشكيل حكومة موسعة، مستندا على قرارات صدرت عن اللجنة المركزية لحركة فتح وعن اللجنة التنفيذية لمنظمة التحرير الفلسطينية. بيد أن الرياح سارت بما لا تشتهي السفن، فإعلان حالة الطوارئ في الأراضي الفلسطينية والتي تخضع - وما تزال - لاحتلال كامل من قبل القوات الصهيونية، والمعارضة الداخلية والدولية، ساهمت في تقصير عمر حكومة قريع الأولى إذ قدمت استقالته بعد ٢٥ يوماً من إعلانها (المركز الفلسطيني للإعلام، ٢٠٠٦).

الحكومة الثامنة والتاسعة:

وكلف عرفات، قريع من جديد بتشكيل الحكومة الثامنة، والتي ضمت العديد من المقربين له، وأعلن عنها يوم ١٢ تشرين الثاني/نوفمبر ٢٠٠٣، وعرضت على المجلس التشريعي، فحظيت على تأييد ٤٨ نائباً، وعارضها ١٤ نائباً، وامتنع ٥ نواب عن التصويت. ولكن هذه الحكومة لم تكن مقنعة للرأي العام المحلي، الذي مل من تشكيل حكومات كان يطلق عليها وصف "الحكومات الوهمية" لا تعرف مهامها أو وظيفتها.

أعلن قريع استقالة حكومته وتشكيل حكومة طوارئ، وكان ذلك بعد وفاة عرفات، وانتخاب محمود عباس "أبو مازن" رئيساً للسلطة الفلسطينية، وأخذ قريع أعضاء الحكومة الجديدة وذهب إلى المجلس التشريعي الذي رفض الأسماء الجديدة، وخلال ساعات شكل قريع حكومة أخرى جديدة مؤقتة ضمت أسماء لوزراء تكنوقراط، لتكون حكومة انتقالية، وأعلن عن هذه الحكومة يوم ٢٥ شباط/فبراير ٢٠٠٥، وحظيت بتأييد ٥٤ نائباً، ومعارضة ١٠، وامتناع ٤ عن التصويت. وتألقت من (٢٤) وزارة وهي (وزارة الإعلام، المالية، الداخلية والأمن الوطني، الشؤون الخارجية، العدل، التربية والتعليم العالي، التخطيط، الثقافة، شؤون المرأة، الأوقاف والشؤون الدينية، الأشغال العامة والإسكان، الشؤون المدنية، الشؤون الاجتماعية والعمل، الاقتصاد الوطني، الصحة، الزراعة، الشباب والرياضة، النقل والمواصلات، السياحة والآثار، الحكم المحلي، الاتصالات والتكنولوجيا، شؤون الأسرى، بالإضافة لمنصب رئيس الوزراء ونائب رئيس الوزراء وعدد ٢ وزير دولة ومنصب أمين عام لمجلس الوزراء ورئيس لديوان الوزراء)

الحكومة العاشرة:

ولم تحل الحكومة التاسعة بعد أربعة شهور كما تم الاتفاق في المجلس التشريعي، وبقيت تعمل كحكومة، توصف أحياناً بحكومة مؤقتة أو حكومة طوارئ أو تصريف أعمال، حتى جرت الانتخابات التشريعية الجديدة في شهر كانون الثاني/يناير الماضي، التي فازت فيها حركة المقاومة الإسلامية "حماس"، لتكون أكبر كتلة في المجلس التشريعي، فأُسند "أبو مازن" لرئيس قائمة "التغيير والإصلاح" إسماعيل هنية تشكيل حكومة جديدة، والتي حظيت اليوم بثقة النواب في المجلس التشريعي، فقد صوت ٧١ نائباً معها واعترض عليها ٣٦ نائباً وامتنع نوابان عن التصويت، فباتت الحكومة العاشرة في فلسطين (الوقائع الفلسطينية، ٢٠٠٦ العدد ٤٦).

وتضم الحكومة العاشرة كلاً من: إسماعيل عبد السلام أحمد هنية رئيساً للوزراء ووزيراً للشباب والرياضة، ناصر الدين محمد الشاعر نائباً لرئيس الوزراء ووزيراً للتربية والتعليم العالي، عمر محمود عبد الرازق وزيراً للمالية، محمود خالد الزهار وزيراً للشؤون الخارجية، سعيد محمود صيام وزيراً للداخلية والأمن الوطني، أحمد عبد الحميد الخالد وزارة العدل، وعطا الله عبد العال أبو السبح وزارة الثقافة، يوسف موسى محمد رزقة وزارة

الإعلام، باسم نعيم وزارة الصحة. سمير أبو عيشة وزارة التخطيط، عيسى خيرى الجعبري وزارة الحكم المحلي، علاء الدين محمد الأعرج وزارة الاقتصاد الوطني، عبد الرحمن زيدان وزارة الأشغال العامة والإسكان. وزارة النقل والمواصلات زياد الظاظا، وزارة الاتصالات والتكنولوجيا جمال الخضري، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية نايف الرجوب، وزارة الزراعة محمد الأعغا، وزارة السياحة والآثار جودة مرقص، وزارة العمل محمد إبراهيم موسى البرغوثي، وزارة الشؤون الاجتماعية فخري تركمان، وزارة الأسرى والمحررين وصفي قبها، وزارة شؤون المرأة مريم محمود صالح، وزارة شؤون اللاجئين عاطف إبراهيم عدوان (وزير دولة)، ووزارة شؤون القدس خالد إبراهيم أبو عرفة (وزير دولة)، فيما تولى محمد عوض منصب أمين عام مجلس الوزراء (المركز الفلسطيني للإعلام، ٢٠٠٦).

ويلاحظ أن عمر السلطة الفلسطينية لا يتجاوز (١٣) عاماً، وهو عمر قصير نسبياً مقارنة مع الحكومات الأخرى في العالم. وبدأت السلطة بشكل توسعي للتنظيمات الإدارية التي كانت تقوم بالخدمة في عصر الاحتلال الإسرائيلي، فقامت بتوظيف كوادر جديدة من الوافدين من الخارج إلى جانب قدامى الموظفين. ولكن عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الحكومية، تمت بطرق عشوائية وكانت بدوافع سياسة، متأثرة بالوضع السياسي الداخلي، وليس حسب دراسات ومعايير إدارية سليمة. وقد قامت السلطة الوطنية الفلسطينية مكبلة بمجموعة من الاتفاقيات، وقلة الموارد المادية، حيث ألزمت السلطة باتفاقية أوسلو واتفاقيات تجارية، وبموجبها حُرمت السلطة من ممارسة الصلاحيات والسيادة الكاملة على الأراضي الفلسطينية المحتلة. فعانت السلطة من عدة أمور رئيسة في إدارة الشؤون الداخلية، منها:

محدودية التشريع وعدم فرض القانون وعدم سيادة القضاء، والاعتماد على المساعدات المالية الخارجية في إعداد الموازنة السنوية. وغالباً ما كانت الدول المانحة تتخلف عن التزاماتها من مساعدات مالية أو مادية، وفرض قيود على التجارة الخارجية وإدخال بعض المواد والأجهزة والمعدات اللازمة. وعدم السيادة على المعابر والحدود. إضافة إلى التدخلات الخارجية في إدارة الشؤون الداخلية.

كما يُلاحظ من خلال هذه التشكيلات الحكومية أنها شكّلت خلال فترات زمنية قصيرة نسبياً مما يدل على عدم الاستقرار، بالإضافة للتغييرات في الهيكلية الحكومية التي شهدت تقلبات وعمليات دمج وفصل كثيرة حيث نلاحظ أن وزارات لم يطرأ عليها تغيير ووزارات أخرى دمجت مع وزارات أخرى، أو ألغيت وهذا ما أثر على تركيبة الهيكل التنظيمي

للوزارات الفلسطينية والأمر الذي يوجهنا لمعرفة أهم المشاكل الإدارية التي تواجهها
الوزارات الفلسطينية وهذا ما سيتم إيضاحه فيما بعد.

الفصل الرابع

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، وأفراد مجتمع الدراسة وعينتها، وكذلك أداة
الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً
للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات
الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل الدراسة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي،
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة
الوطنية الفلسطينية في غزة، وقد تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبانات
(The Questionnaire)، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي
SPSS (Statistical Package for Social Science). كما تم الحصول على البيانات
الثانوية من الأبحاث السابقة والكتب والنشرات.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوزارات الحكومية التابعة للسلطة الوطنية
الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددها (٢٢) وزارة حسب آخر تشكيل وزارتي للحكومة
العاشرة، كما هو موضح في الشكل رقم (٢) أدناه، وقد تم اختيار الفئة العليا وفئة المدراء

وحتى مسمى رئيس قسم لتمثيل عينة الدراسة حيث بلغ إجمالي عددهم (3,363) كما هو موضح في الشكل رقم (٣):

جدول رقم (٢)

التشكيل الوزاري للحكومة العاشرة

العدد	اسم الوزارة	العدد	اسم الوزارة
١	وزارة المالية	١٢	الأشغال العامة والإسكان
٢	وزارة الشؤون الخارجية	١٣	وزارة الزراعة
٣	وزارة الداخلية والأمن العام	١٤	وزارة التربية والتعليم العالي
٤	وزارة العدل	١٥	وزارة النقل والمواصلات
٥	وزارة الثقافة	١٦	وزارة الاتصالات والتكنولوجيا
٦	وزارة الإعلام	١٧	وزارة الأوقاف والشؤون الدينية
٧	وزارة الشباب والرياضة	١٨	وزارة السياحة والآثار
٨	وزارة الصحة	١٩	وزارة العمل
٩	وزارة التخطيط	٢٠	وزارة الشؤون الاجتماعية
١٠	وزارة الحكم المحلي	٢١	وزارة شؤون الأسرى والمحررين
١١	وزارة الاقتصاد الوطني	٢٢	وزارة شؤون المرأة

المصدر: مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، ٢٠٠٦، موقع إلكتروني.

عينة الدراسة :

تم اختيار الفئة العليا وفئة المدراء وحتى مسمى رئيس قسم لتمثيل عينة الدراسة في الوزارات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، ويرجع اختيار تلك الفئة لتمثل عينة الدراسة إلى أنهم أصحاب القرار في رسم الإستراتيجيات واختيار أسلوب الإدارة المتبع في كل وزارة. بالإضافة إلى إطلاعهم ودرايتهم بالأمور الإدارية في الوزارات.

وقد بلغ عدد الأفراد العاملين في تلك الفئات المذكورة أعلاه (3,363) موظف وموظفة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بعدد (٤٣٠) موظفاً ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تبلغ نسبتهم حوالي (١٤ %) من الأفراد العاملين في الفئات المذكورة وهي نسبة مقبولة، في البحث العلمي، والجدول التالي يوضح الأعداد التفصيلية للعينة:

جدول رقم (٣)

التوزيع النسبي للمسميات الوظيفية الممثلة لعينة الدراسة

الدرجة	عدد مجتمع الدراسة	عدد العينة	نسبة الموظفين
وكيل وزارة	6	١	0.17%
وكيل مساعد	13	٢	0.38%
مدير عام الوزارة	6	١	0.17%
مدير عام في الوزارة	132	١٧	3.92%
نائب مدير عام	43	٧	1.72%
مدير دائرة	1,185	١٥١	35.23%
نائب مدير دائرة	405	٥١	12.04%
رئيس قسم	1,573	٢٠٠	46.77%
الإجمالي	3,363	٤٣٠	100%

المصدر: ديوان الموظفين العام، بيانات غير منشورة، 2006

تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة حجمها (٤٣٠) ، وقد تم توزيع الاستبانات عليهم، وتم استرداد (٣١٧) استبانة أي بنسبة (٧٣,٧٢ %) ، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد (٤٢) استبانة لعدم جدية الإجابة عليهم وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (٢٧٥) استبانة شكلت ما نسبته (٦٣,٩٦ %) من النسبة الكلية لمجموع الاستبانات التي تم توزيعها.

والجدول التالي يبين خصائص وسمات عينة الدراسة كالتالي:

- بالنسبة لمتغير الجنس : تبين أن ٧٦,٤% من عينة الدراسة هم من الذكور، و ٢٣,٦% من أفراد العينة من الإناث.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي : تبين أن ٤,٤% من أفراد العينة من حملة الثانوية العامة فما دون، و ١٤,٥% من أفراد العينة من حملة الدبلوم، و ٦٧,٣% من أفراد العينة من حملة البكالوريوس، و ١٣,٨% من أفراد العينة من حملة الدراسات العليا. ويلاحظ أن نسبة العاملين من درجة البكالوريوس هي الأعلى من بين فئات العينة، وهو ما يدل على توفر القدرات المتعلمة والتي لها القابلية والقدرة على التطور والتطوير والتفاعل في المنظمة، حيث إن لكل منظمة ثقافتها التي تمثل مجموعة من القيم والأعراف والإجراءات التي تعزز الجودة، وذلك يوفر للمنظمة إمكانات أكبر في تطبيق الجودة الشاملة، ويعطي القدرة للعاملين المتعلمين على مواكبة التغيير المطلوب وتطبيق أساليب الجودة الشاملة بنجاح وتطبيق كافة أساليب التدريب وتطوير المهارات وطرق حل المشكلات وعمليات تحسين الجودة. وذلك قد يرتبط بشروط التعيين والاختيار، ويعطي المنظمة ميزة في القدرة على التحسين المستمر من أجل الاستمرارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- بالنسبة لمتغير العمر : يتبين أن ٤,٧% من أفراد العينة تبلغ أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، و ٣٢,٠% من أفراد العينة تراوحت أعمارهم من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٦ سنة، و ٣٥,٣% من أفراد العينة تراوحت أعمارهم من ٣٦ سنة إلى أقل من ٤٦ سنة، و ٢٢,٩% من أفراد العينة تراوحت أعمارهم من ٤٦ سنة إلى أقل من ٥٦ سنة، و ٥,١% من أفراد العينة بلغت أعمارهم ٥٦ سنة فأكثر. ويلاحظ مما سبق ارتفاع الفئة العمرية من (٣٦-٤٥) وبنسبة ٣٥,٣% وهي تعتبر متوسطة العمر بالنسبة للفئات الأخرى، وهذا يشير إلى عمق التجربة الإدارية ونضجها من خلال التجربة العمرية، ولأسيما أن إدارة الجودة الشاملة تعنى بخلق ثقافة مميزة في الأداء وتضافر جهود المديرين والعاملين في المنظمة، كما أن تلك الفترة من العمر لها القدرة المميزة والقابلية للتطوير عن طريق التدريب والتعامل مع المتغيرات حسب الظروف المتوفرة، كما يمكن الاستفادة منها لفترات أطول نظراً لاحتمالية استمرارهم في المؤسسة.

- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي : يتبين أن العينة تحتوي على وكيل وزارة واحد ومدير عام الوزارة واحد، والذي يمثل كل منهم نسبة ٠,٤% من عينة الدراسة، و تحتوي العينة كذلك على ١,٥% من الوكلاء المساعدين، و ٥,١% من مدراء عامين بالوزارة، و ٦,٢% نائبي المدراء العاميين، و ٣٦,٠% من مدراء الدوائر، و ٨,٠%

من نواب مدراء الدوائر، و ٤٢,٥% من رؤساء الأقسام. وهذا ما يشير لنا إلى ارتفاع عدد العاملين في الإدارة الوسطى، وأهمية تلك الفئة الإدارية في قيادة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وضرورة التركيز عليها وتطويرها كما ينادي جوران (جودة، ٢٠٠٤).

- بالنسبة لمتغير الخبرة : يتبين أن ١٣,٥% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم ٥ سنوات فأقل، و ٣٧,٨% من عينة الدراسة تراوحت سنوات خبرتهم بين ٦ سنوات إلى ١٠ سنوات، و ٤٨,٧% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم ١١ سنة فأكثر. ويتبين لنا مما سبق أن الفئة العاملة في الوزارات هم غالباً ذوي خبرة ميدانية في العمل لدى القطاع الحكومي، وهذا يجسد القدرة على الاستيعاب والتعلم السريع لبرامج الجودة الشاملة.

جدول رقم (٤)

الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	السمة الشخصية	
٧٦,٤	٢١٠	ذكر	الجنس
٢٣,٦	٦٥	أنثى	
١٠٠,٠	٢٧٥	المجموع	
٤,٤	١٢	ثانوية عامة فما دون	المؤهل العلمي
١٤,٥	٤٠	دبلوم	
٦٧,٣	١٨٥	بكالوريوس	
١٣,٨	٣٨	دراسات عليا	
١٠٠,٠	٢٧٥	المجموع	
٤,٧	١٣	اقل من ٢٥ سنة	العمر
٣٢,٠	٨٨	٢٥ سنة - اقل من ٣٦ سنة	
٣٥,٣	٩٧	٣٦ سنة إلى اقل من ٤٦ سنة	
٢٢,٩	٦٣	٤٦ سنة إلى اقل من ٥٦ سنة	
٥,١	١٤	٥٦ سنة فأكثر	
١٠٠,٠	٢٧٥	المجموع	
٠,٤	١	وكيل وزارة	المسمى الوظيفي
١,٥	٤	وكيل مساعد	
٠,٤	١	مدير عام الوزارة	
٥,١	١٤	مدير عام بالوزارة	
٦,٢	١٧	نائب مدير عام	
٣٦,٠	٩٩	مدير دائرة	
٨,٠	٢٢	نائب مدير دائرة	
٤٢,٥	١١٧	رئيس قسم	
١٠٠,٠	٢٧٥	المجموع	
١٣,٥	٣٧	خمس سنوات فأقل	
٣٧,٨	١٠٤	٦ سنوات - ١٠ سنوات	
٤٨,٧	١٣٤	١١ سنة فأكثر	

النسبة المئوية	التكرار	السمة الشخصية
١٠٠,٠	٢٧٥	المجموع

صدق وثبات الاستبيان:

تم تقنين فقرات الاستبيان وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

✓ **صدق الاستبيان** : تم التأكد من صدق الاستبيان بطريقتين.

(١) صدق المحكمين :

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من ستة أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في الإدارة والإحصاء ومن وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وقد قبلت الفقرات إذا وافق عليها أكثر من (٨) محكمين ، وعدلت إذا وافق عليها من (٦-٨) من المحكمين ،ورفضت إذا وافق عليها اقل من (٥) محكمين، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر ملحق رقم (١).

(٢) صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة الدراسة البالغة ٤٠ فرداً، وذلك بحساب معاملات الارتباط لبيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

جدول رقم (٥) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (اقتناع ودعم الإدارة العليا) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والتي تتحصر بين القيم (٠,٥٢٠ - ٠,٧٩٤)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٣٨ والتي تساوي ٠,٣٠٤ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٥)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (اقتناع ودعم الإدارة العليا) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
١	تتوفر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٠,٦٣٦	٠,٠٠٠
٢	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة.	٠,٧٦٧	٠,٠٠٠
٣	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.	٠,٧٨٠	٠,٠٠٠
٤	تقوم الوزارة بتوفير الوقت الكافي للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة.	٠,٥٢٠	٠,٠٠١
٥	تقوم الوزارة بتوفير الكادر للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة.	٠,٧٩١	٠,٠٠٠
٦	تقوم الوزارة بتوفير المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ الأنشطة.	٠,٧٥٩	٠,٠٠٠
٧	تقوم الوزارة بتقديم الحوافز للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة.	٠,٧٩٤	٠,٠٠٠
٨	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات.	٠,٦٩٩	٠,٠٠٠
٩	تعمل الوزارة على تقليل وإزالة العوائق والحواجز في طريق العمل.	٠,٧٢٩	٠,٠٠٠
١٠	تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر في كافة المجالات.	٠,٧٢٥	٠,٠٠٠

جدول رقم (٦) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (تدريب وتنمية الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والتي تتحصر بين القيم (٠,٦٧٦ - ٠,٨٤٠)،

وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٣٨ والتي تساوي ٠,٣٠٤ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٦)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (تدريب وتنمية الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
١١	تهتم الإدارة العليا بموضوع التدريب بشكل كاف.	٠,٦٧٩	٠,٠٠٠
١٢	يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة.	٠,٨١٠	٠,٠٠٠
١٣	هناك فرص لتدريب المدربين في المستويات العليا من أجل دعم والتزام القيادات الإدارية في تحسين الجودة.	٠,٦٧٦	٠,٠٠٠
١٤	يتم الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية لدى الإدارة العليا الراغبة في التدريب حول مهارات الجودة.	٠,٧٨٥	٠,٠٠٠
١٥	يتبنى ديوان الخدمة المدنية برنامج تدريبي موحد لرفع مستوى العاملين في كافة الوزارات	٠,٨٣٨	٠,٠٠٠
١٦	يتم تقييم مدى الاستفادة من برامج التدريب من قبل المسؤولين في الوزارة.	٠,٧٥٩	٠,٠٠٠
١٧	تخطط الوزارة لتدريب الموظفين للعمل كفريق واحد.	٠,٧٤١	٠,٠٠٠
١٨	يتم التدريب بناء على تحديد الاحتياجات للموظفين.	٠,٨٤٠	٠,٠٠٠

جدول رقم (٧) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (بناء فرق عمل) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والتي تنحصر بين القيم (٠,٨٤٣ - ٠,٩٠٦)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٣٨ والتي تساوي ٠,٣٠٤ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (بناء فرق عمل) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
١٩	تعلم الوزارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام. وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.	٠,٨٨٠	٠,٠٠٠
٢٠	يتم استخدام فريق العمل عند مواجهة مشكلة أو تطوير خدمة ما.	٠,٨٤٣	٠,٠٠٠

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٨٩٩	تعمل الوزارة على تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية الروابط والأواصر الجماعية.	٢١
٠,٠٠٠	٠,٩٠٦	تدعم الوزارة فكرة بناء فريق العمل بشكل واسع.	٢٢

جدول رقم (٨) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (احترام وتقدير الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والتي تنحصر بين القيم (٠,٤٨١ - ٠,٨٧٢)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٣٨ والتي تساوي ٠,٣٠٤ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٨)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (احترام وتقدير الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٨٠٣	يبتعد الرؤساء في الوزارة عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين	٢٣
٠,٠٠٠	٠,٨٤٨	يتم مكافأة الموظفين في الوزارة بناءً على أدائهم المميز.	٢٤
٠,٠٠٠	٠,٨٧٢	تهتم الإدارة العليا بتعزيز الثقة بينها وبين الموظفين على اختلاف مستوياتهم.	٢٥
٠,٠٠٠	٠,٨٢١	هناك نظام عادل للمكافآت والحوافز لتقدير جهود الموظفين.	٢٦
٠,٠٠٠	٠,٥٥٦	تتسم علاقتي برئيسي في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل.	٢٧
٠,٠٠٢	٠,٤٨١	تتسم علاقتي بزملائي في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل.	٢٨

جدول رقم (٩) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (مشاركة الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والتي تنحصر بين القيم (٠,٧٩٨ - ٠,٨٨١)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٣٨ والتي تساوي ٠,٣٠٤ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (٩)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (مشاركة الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٨٢١	يساهم العاملون في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة.	٢٩
٠,٠٠٠	٠,٨٨١	يشارك العاملون في حل المشكلات من خلال جهد شامل لتحسين الجودة.	٣٠
٠,٠٠٠	٠,٨٦٤	يتم إيصال المعلومات للعاملين بالوزارة باستمرار ليتعرفوا على أهداف التحسين ومنجزات برنامج تحسين الجودة.	٣١
٠,٠٠٠	٠,٧٩٨	تعمل الإدارة العليا على تفويض صلاحياتها للعاملين لتسهيل الأعمال وخدمة المراجعين.	٣٢
٠,٠٠٠	٠,٨٤٣	تهتم الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من العاملين من خلال تقبل المقترحات الجيدة وتبنيها.	٣٣

جدول رقم (١٠) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (التركيز على الجمهور من العملاء) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والتي تنحصر بين القيم (٠,٨١٨ - ٠,٨٥٧)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٣٨ والتي تساوي ٠,٣٠٤ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال السادس صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السادس (التركيز على الجمهور من العملاء) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٨٥٧	لدى الإدارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها الوزارة إلى المستفيدين	٣٤

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٨١٨	تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين.	٣٥
٠,٠٠٠	٠,٨٢٢	يوجد نظام في الوزارة يسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة إلى المسؤولين في الإدارة العليا.	٣٦
٠,٠٠٠	٠,٨٥٣	في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيدين.	٣٧

جدول رقم (١١) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (مستوى وعي الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والتي تنحصر بين القيم (٠,٦٥٣ - ٠,٩١٥)، وكذلك قيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٣٨ والتي تساوي ٠,٣٠٤، وبذلك تعتبر فقرات المجال السابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١١)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال السابع (مستوى وعي الموظفين) والدرجة الكلية لفقراته

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	الفقرة	مسلسل
٠,٠٠٠	٠,٧٨٣	تعمل الوزارة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الأداء.	٣٨
٠,٠٠٠	٠,٧٨٠	تحرص الإدارة العليا على إصدار المنشورات وكتابة المقالات والمحاضرات عن إدارة الجودة الشاملة.	٣٩
٠,٠٠٠	٠,٨٧٠	تسعى الإدارة العليا باستمرار على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحداتها التنظيمية.	٤٠
٠,٠٠٠	٠,٩١٥	هناك جهود مستمرة ومختلفة لنشر الجودة في داخل الوزارة.	٤١
٠,٠٠٠	٠,٨٤٩	هناك جهود مستمرة ومختلفة لنشر الجودة في خارج الوزارة.	٤٢
٠,٠٠٠	٠,٨٣٦	يتوفر لدى الإدارة العليا المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	٤٣
٠,٠٠٠	٠,٦٥٣	تمتلك الوزارة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤٤

جدول رقم (١٢) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (المعوقات التي تعترض الوزارات) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) والتي تنحصر بين القيم (٠,٣٥٤ - ٠,٧٥٢)، وكذلك

قيمة ٢ المحسوبة اكبر من قيمة ٢ الجدولية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ودرجة حرية ٣٨ والتي تساوي ٠,٣٠٤ ، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثامن صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (١٢)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثامن (المعوقات التي تعترض الوزارات) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
٤٥	مقاومة العاملين لبرامج تحسين الجودة.	٠,٣٦٧	٠,٠٢٠
٤٦	عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الوزارة.	٠,٥٩٥	٠,٠٠٠
٤٧	غياب نظم فعالة للاتصالات في داخل الوزارة.	٠,٤٧٠	٠,٠٠٢
٤٨	غياب نظم فعالة للاتصالات والتنسيق بين الوزارات.	٠,٧٣٢	٠,٠٠٠
٤٩	غياب العوامل التحفيزية، وعدم القدرة على توفير مكافآت وتقدير لإنجازات الأفراد.	٠,٧١٣	٠,٠٠٠
٥٠	عدم تطبيق الإجراءات الجزائية بدقة في حالة حدوث تجاوزات.	٠,٤٨٦	٠,٠٠١
٥١	عدم توفير مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتدريب غير المناسب أو قلة التدريب.	٠,٦٤٥	٠,٠٠٠
٥٢	قلة مشاركة العاملين في العمل.	٠,٦٧٣	٠,٠٠٠
٥٣	عدم الالتزام بروح الفريق في العمل.	٠,٦٨٤	٠,٠٠٠
٥٤	عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الوزارات، بما يتلاءم وتطبيق الجودة الشاملة.	٠,٦٣٨	٠,٠٠٠
٥٥	وجود عبء في العمل وضيق الوقت، مما يعوق التفريغ لبرامج تنموية.	٠,٣٥٤	٠,٠٢٥
٥٦	قلة الإمكانيات المالية والمادية.	٠,٦٢٩	٠,٠٠٠
٥٧	الخلافات السياسية الداخلية.	٠,٦١٩	٠,٠٠٠
٥٨	قلة الاستقرار الأمني والسياسي.	٠,٦١٨	٠,٠٠٠
٥٩	غياب سياسة تنموية واضحة من الحكومة، تكون مرتكزة على أسس علمية ووطنية، تلزم كل الحكومات.	٠,٦٥٧	٠,٠٠٠
٦٠	التكسب الوظيفي، أي التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي.	٠,٥٨٣	٠,٠٠٠
٦١	عدم مراعاة الطرق الصحيحة في اختيار العاملين.	٠,٦٤٣	٠,٠٠٠
٦٢	عدم وجود إدارة تؤمن بالجودة.	٠,٧٥٢	٠,٠٠٠
٦٣	صعوبة التواصل بين المحافظات الشمالية (الضفة) والمحافظات الجنوبية (قطاع غزة).	٠,٦١٦	٠,٠٠٠

الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة

جدول رقم (١٥) يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، ويوضح جدول رقم (١٣) أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (٠,٠١).

جدول رقم (١٣)
الصدق البنائي لمجالات الدراسة

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول (اقتناع ودعم الإدارة العليا)	٠,٧٤٨	٠,٠٠٠
الثاني (تدريب وتنمية الموظفين)	٠,٨٦٠	٠,٠٠٠
الثالث (بناء فرق عمل)	٠,٨٢٦	٠,٠٠٠
الرابع (احترام وتقدير الموظفين)	٠,٨١٤	٠,٠٠٠
الخامس (مشاركة الموظفين)	٠,٨٢٩	٠,٠٠٠
السادس (التركيز على الجمهور من العملاء)	٠,٧٢٣	٠,٠٠٠
السابع (مستوى وعي الموظفين)	٠,٨٠٨	٠,٠٠٠
الثامن (المعوقات التي تعترض الوزارات)	٠,٨٦٠	٠,٠٠٠

ثبات الاستبانة Reliability:

وقد تم إجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

• طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل

ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد يبين جدول رقم (١٤) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبيان.

جدول رقم (١٤)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

مستوى المعنوية	معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	عدد الفقرات	المجال
٠,٠٠٠	0.8494	٠.7382	١٠	الأول(اقتناع ودعم الإدارة العليا)
٠,٠٠٠	0.7891	٠.6517	٨	الثاني(تدريب وتنمية الموظفين)
٠,٠٠٠	0.8373	٠.7202	٤	الثالث(بناء فرق عمل)
٠,٠٠٠	0.8284	٠.7070	٦	الرابع(احترام وتقدير الموظفين)
٠,٠٠٠	0.8871	٠.7971	٥	الخامس(مشاركة الموظفين)
٠,٠٠٠	0.7763	٠.6344	٤	السادس(التركيز على الجمهور من العملاء)
٠,٠٠٠	0.8872	٠.7972	٧	السابع(مستوى وعي الموظفين)
٠,٠٠٠	0.7912	٠.6546	١٩	الثامن(المعوقات التي تعترض الوزارات)

طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (١٥) أن معاملات الثبات مرتفعة لمجالات الاستبانة.

جدول رقم (١٥)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد فقرات	المجال
0.8970	١٠	الأول(اقتناع ودعم الإدارة العليا)
0.8926	٨	الثاني(تدريب وتنمية الموظفين)
0.8931	٤	الثالث(بناء فرق عمل)
0.8370	٦	الرابع(احترام وتقدير الموظفين)
0.8968	٥	الخامس(مشاركة الموظفين)

المجال	عدد فقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
السادس (التركيز على الجمهور من العملاء)	٤	0.8578
السابع (مستوى وعي الموظفين)	٧	0.9110
الثامن (المعوقات التي تعترض الوزارات)	١٩	0.9023

المعالجات الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- ١ - النسب المئوية والتكرارات
- ٢ - اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
- ٣ - معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
- ٤ - معادلة سبيرمان براون للثبات
- ٥ - اختبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات، هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
(1- Sample K-S)
- ٦ - اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test
- ٧ - اختبار t للعينتين المستقلتين Independent Samples T- test
- ٨ - اختبار تحليل التباين One Way ANOVA

الفصل الخامس

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- Sample K-S))

يهدف اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول التالي رقم (16) نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0,05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (١٦)

اختبار التوزيع الطبيعي لمجموع الفرضيات (t One-Sample Kolmogorov-Smirnov test)

المجال	عدد فقرات	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الأول (اقتناع ودعم الإدارة العليا)	١٠	1.261	0.083
الثاني (تدريب وتنمية الموظفين)	٨	1.129	0.156
الثالث (بناء فرق عمل)	٤	٠,٩٩١	٠,٢٧٩
الرابع (احترام وتقدير الموظفين)	٦	1.255	0.086
الخامس (مشاركة الموظفين)	٥	1.171	0.129
السادس (التركيز على الجمهور من العملاء)	٤	١,٠٠٣	٠,٢٦٧
السابع (مستوى وعي الموظفين)	٧	1.065	0.206
الثامن (المعوقات التي تعترض الوزارات)	١٩	١,٠١٨	٠,٢٥١
جميع الفقرات	٦٣	٠.623	0.833

تحليل فقرات الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة والجداول التالية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي ١,٩٦ (أو مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي أكبر من ٦٠%) ، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي -١,٩٦ (أو مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي أقل من ٦٠%) ، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر ٠,٠٥.

تحليل فقرات المجال الأول : اقتناع ودعم الإدارة العليا

يبين جدول رقم (١٧) أن الفقرات (١، ٢، ٣، ٤، ١٠) كانت آراء أفراد العينة في محتواها إيجابي حيث أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي لكل منها أكبر من ٦٠,٠%، بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على توفر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتزام الإدارة العليا بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة، واهتمام الإدارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها، وقيام الوزارة بتوفير

الوقت الكافي للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة، و تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر في كافة المجالات.

كما أن آراء أفراد العينة في الفقرات (٧، ٨) سلبية حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اقل من ٦٠,٠%، بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أن الوزارة لا تقوم بتقديم الحوافز للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة، وذلك يُعزى إلى النظام المعمول به في الوزارات، حيث لا يوجد في قانون الخدمة المدنية أسلوب واضح ومُلزم لتقييم الأفراد المميزين، وتحفيز العاملين بمكافآت مادية، كما يعتمد نظام الترقيات فيه فقط على المؤهل العلمي (قانون الخدمة المدنية لسنة ١٩٩٨ والمعدل لسنة ٢٠٠٥). وجدير بالذكر أن معظم الوزارات تعاني من عجز في المخصصات للموازنة كما تم توضيحه سعدي الكرنز في ندوة عقدت بدير البلح في سنة ١٩٩٨، حيث ذكر أن الموازنة لا تسمح حتى بتطبيق قانون الخدمة المدنية (مصلح، ١٩٩٨)، وهذا ما أكده العاملون من خلال ملاحظاتهم الإضافية على الإستبانة، مما يجعل الإدارة العليا تتبع سياسة التقنين وعدم الالتفات إلى تلك الأمور. كما يعتقد أفراد العينة أن الإدارة العليا لا تقوم بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات. وذلك يدل على عدم وجود برنامج واضح تتبناه الإدارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يبرر سبب قلة وعي الموظفين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كما سنرى في فقرة وعي الموظفين.

أما آراء أفراد العينة في الفقرات (٥، ٦، ٩) فهو محايد حيث بلغ مستوى المعنوية لكل منها اكبر من ٠,٠٥.

ويرى الباحث أن سبب ضعف الإدارة العليا في توفير الكادر اللازم لتسهيل وتنفيذ الأنشطة، هو أن الوزارات لا تمتلك هيكلًا تنظيمياً واضحاً، يعتمد على الوصف الوظيفي للشواغر الموجودة كما تُظهر آراء أفراد العينة، وعدم حريتها في عملية الاختيار والتعيين، حيث يحدد النظام في الإدارة المدنية ضرورة التعيين من جهة ديوان الموظفين العام مما لا يعطي الفرصة للمسؤولين بحرية الاختيار للموظفين (قانون الخدمة المدنية لسنة ١٩٩٨ والمعدل لسنة ٢٠٠٥). كما أن سبب ضعف الوزارة في توفير المعدات واللوازم المادية يعود إلى أن الوزارات تعتمد في وضع الموازنة على المنح الخارجية بشكل واسع، مما يجعل قرارات الإدارة العليا مرهونة بإمكانية توفير منح ومعدات من الخارج، وإمكانية سماح الاحتلال بإدخال مثل تلك المعدات، وذلك يفقدها حرية التصرف بالموجودات، ويفقدها القدرة

على التخطيط طويل المدى. وقد يؤثر ذلك على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يشكك في جدية وعزم الإدارة العليا على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتُجمع كافة أدبيات الجودة الشاملة المتوفرة على ضرورة اقتناع ودعم الإدارة العليا، خاصة وأن الإدارة العليا تضع الخطط الإستراتيجية طويلة المدى، وتمتلك القدرة على وضع وتطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى توفير الدعم المادي والمعنوي من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

وقد أظهرت دراسة كل من سعدي الكحلوت (الكحلوت، ٢٠٠٤) وأفنان عبد اللطيف (عبد اللطيف، ٢٠٠٠) نتائج مشابهة فيما يخص ضعف دعم والتزام الإدارة العليا، مما يؤكد على وجود مشكلة حقيقية تتمثل في درجة التزام الإدارة العليا بدعم أنشطة وممارسات إدارة الجودة الشاملة، ومن الملاحظ أن تلك النتائج لا تتفق مع الدراسات والأبحاث التي تتناول الموضوع في خارج فلسطين، حيث أظهرت معظم الدراسات أن هناك دعم والتزام من قبل الإدارة العليا لنشر وتطبيق المفهوم ومن أهمها دراسة المناصير (١٩٩٤) في الأردن، ودراسة النياضي (١٩٩٩) في الإمارات العربية، ودراسة الناظر (٢٠٠٤) في الأردن.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع فقرات هذا المجال يساوي ٠,٢١٤ وهو أكبر من ٠,٠٥ ما يعني أن آراء أفراد العينة حول اقتناع ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة محايد، وذلك يمكن أن يكون مؤشر على أنهم غير قادرين على تكوين رؤية واضحة.

جدول رقم (١٧)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الأول (اقتناع ودعم الإدارة العليا)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
١	٠,٠٠٠	٥,٢٩	67.1	٣,٣٥	٥,٩	٢٠,٦	١٦,٥	٤٦,٣	١٠,٧	تتوفر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	١
٣	٠,٠١٥	٢,٤٦	63.2	٣,١٦	٥,٩	٢٦,٧	٢٠,١	٣٩,٩	٧,٣	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة.	٢
٢	٠,٠١٠	٢,٦٠	63.7	٣,١٨	٨,١	٢٥,٤	١٧,٣	٣٨,٦	١٠,٧	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.	٣
٤	٠,٠١٢	٢,٥٢	63.1	٣,١٦	٥,٦	٢٣,٧	٢٤,٨	٤١,٥	٤,٤	تقوم الوزارة بتوفير الوقت الكافي للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة.	٤
٦	٠,١١٦	١,٥٨	62.0	٣,١٠	٤,٤	٣٠,٧	٢٠,٧	٣٨,٥	٥,٦	تقوم الوزارة بتوفير الكادر للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة.	٥
٨	٠,٦٠٧	٠,٥١-	59.3	٢,٩٧	٦,٦	٣٢,٠	٢٥,٤	٣٠,١	٥,٩	تقوم الوزارة بتوفير المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ الأنشطة.	٦
١٠	٠,٠٠٠	٤,٩٩-	53.6	٢,٦٨	١١,٤	٣٧,٩	٢٦,٨	١٩,١	٤,٨	تقوم الوزارة بتقديم الحوافز للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة.	٧
٩	٠,٠٠٦	٢,٧٤-	56.3	٢,٨٢	١٠,٣	٣٤,٧	٢٤,٤	٢٤,٤	٦,٣	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات.	٨

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
٧	٠,١٦٩	١,٣٨	61.8	٣,٠٩	٧,٧	٢٥,١	٢٥,١	٣٤,٣	٧,٧	تعمل الوزارة على تقليل وإزالة العوائق والحواجز في طريق العمل.	٩
٥	٠,٠٣٣	٢,١٥	62.7	٣,١٤	٧,٠	٢١,٤	٢٨,٨	٣٦,٥	٦,٣	تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر في كافة المجالات.	١٠
	٠,٢١٤	١,٢٤	61.3	٣,٠٦٤٠	جميع فقرات المجال						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٢٧٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

تحليل فقرات المجال الثاني : تدريب وتنمية الموظفين

يبين جدول رقم (١٨) أن الفقرات (١٢، ١٣) كانت آراء أفراد العينة في محتواها ايجابياً، حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي لكل منها اكبر من ٦٠,٠% ، بمعنى أن أفراد العينة يتفوقون على انه يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة، وأن هناك فرصاً لتدريب المديرين في المستويات العليا من أجل دعم والتزام القيادات الإدارية في تحسين الجودة.

كما أن آراء أفراد العينة في الفقرات (١٦، ١٧، ١٨) سلبية، حيث إن مستوى المعنوية لكل منها أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اقل من ٦٠,٠% ، بمعنى أن أفراد العينة يتفوقون على أنه لا يتم تقييم مدى الاستفادة من برامج التدريب من قبل المسؤولين في الوزارة، و لا تخطط الوزارة لتدريب الموظفين للعمل كفريق واحد، و لا يتم التدريب بناء على تحديد الاحتياجات للموظفين.

أما آراء أفراد العينة في الفقرات (١١، ١٤، ١٥) فهو محايد حيث بلغ مستوى المعنوية لكل منها أكبر من ٠,٠٥.

ويتبين من النتائج أنها لا تتفق مع ما أوصى به رواد الجودة الشاملة من خلال كتاباتهم وأعمالهم في أدبيات إدارة الجودة الشاملة، حيث أجمعت جميع الأدبيات السابقة على أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة الاهتمام بالتدريب. وكما ورد في كتاب إيفانس وليندسي (Evans and Lindsay, 2002) أن نجاح أي منظمة يعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات، ويرى ديمنج أن التدريب والتعليم المستمرين يمثلان نقطة أساسية ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وأكد ناصر علي في دراسته (علي، ٢٠٠٢) أن التدريب ضمان لاستمرارية العمل والتطوير، خاصة وأنا نعيش في عالم يزخر بالمتغيرات. ويشترط كيلادا (كيلادا، ٢٠٠٤) على أهمية أن يكون النشاط التدريبي مخططاً ومنظماً ومستمرًا وفي الوقت المناسب، وهذا أهم ما تواجهه إدارة الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية.

وبناءً على المعطيات السابقة لنتائج الدراسة يتبين لنا أن موضوع التدريب وتنمية الموظفين كان ضعيف ومحدود على فئة الإدارة العليا بوجه الخصوص، وينقصه التخطيط والهدف. فقد تم تدريب عدد من الموظفين وخاصة في الإدارة العليا وعلى أحدث التقنيات سواء في الخارج أو في الداخل. ونتيجة أن الحكومة تعاني طوال الوقت من عجز مالي في الموازنة، فلم يكن أثناء عملية التخطيط اهتمام جدي لعملية التدريب بهدف إكساب مهارات معينة، مثل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. أما الدورات التدريبية والمؤتمرات التي شارك فيها بعض الموظفين في الإدارة العليا أو المستويات الأخرى، كانت عبارة عن فرص ومنح تُقدم من مؤسسات خارجية كجزء من المساعدات للشعب الفلسطيني. ولكن، للأسف لم يتم استغلالها جيداً نتيجة لعدم التخطيط.

ويتفق ذلك مع نتائج دراسة أفنان عبد اللطيف (عبد اللطيف، ٢٠٠٢)، حيث تبين أن نسبة (٦٠%) من المؤسسات لم يشاركوا في دورات تدريبية أو تعريفية في إدارة الجودة الشاملة. وربما يعود سبب ذلك إلى عدم تطبيق مفهوم الجودة الشاملة أو قلة وعي الإدارة للمفهوم، كما أظهرت دراسة كل من الناظر (الناظر، ٢٠٠٤) و علي (علي، ٢٠٠٢) وجود توجه متوسط نحو التدريب وتطوير العاملين.

ونستدل أيضاً من الإجابة على الإستبانات، أنه لم يتم تقييم مدى الاستفادة منها والعمل على تطبيقها في الوزارات، خاصة أنه كان في الأغلب من الصعب توفير الأجهزة والمعدات الحديثة التي تم التدريب عليها. ومن الواضح من نتائج الإستبانات أن ديوان الموظفين العام، لم يقدّم دوره الريادي والمركزي في إدارة عملية التدريب وتوزيع المنح والدورات التدريبية على الوزارات بشكل مدروس وحسب الاحتياجات الفعلية لتلك الوزارات.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع فقرات هذا المجال يساوي ٠,٦٣٩ وهو أكبر من ٠,٥ مما يعني أن آراء أفراد العينة حول تدريب وتنمية الموظفين وفق تطبيق إدارة الجودة محايد، وذلك يمكن أن يكون مؤشراً على أنهم غير قادرين على تكوين رؤية واضحة.

جدول رقم (١٨)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (تدريب وتنمية الموظفين)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
٣	٠,١٩٤	١,٣٠	61.7	٣,٠٨	٦,٦	٢٦,٩	٢٤,٤	٣٥,٤	٦,٦	تهتم الإدارة العليا بموضوع التدريب بشكل كاف.	١١
١	٠,٠٠٠	٣,٦٦	64.9	٣,٢٥	٥,١	٢٦,٩	١٧,١	٤٠,٠	١٠,٩	يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة.	١٢
٢	٠,٠٠٠	٣,٧٥	64.4	٣,٢٢	٢,٢	٢٤,٠	٣٠,٩	٣٥,٦	٧,٣	هناك فرص لتدريب المدربين في المستويات العليا من أجل دعم والتزام القيادات الإدارية في تحسين الجودة.	١٣
٥	٠,٣٣٣	٠,٩٧-	58.7	٢,٩٣	١٠,٩	٢٨,٠	٢٢,٩	٣٣,١	٥,١	يتم الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية لدى الإدارة	١٤

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
										العليا الراغبة في التدريب حول مهارات الجودة.	
٤	٠,٦٥٢	٠,٤٥	60.6	٣,٠٣	٦,٦	٢٨,٥	٢٨,١	٢٩,٢	٧,٧	يتبنى ديوان الخدمة المدنية برنامج تدريبي موحد لرفع مستوى العاملين في كافة الوزارات	١٥
٨	٠,٠٠٠	٤,٩٠-	53.9	٢,٧٠	١٠,٦	٣٧,٦	٢٥,٩	٢٣,٤	٢,٦	يتم تقييم مدى الاستفادة من برامج التدريب من قبل المسؤولين في الوزارة.	١٦
٧	٠,٠٠٠	٤,٠٠-	54.6	٢,٧٣	١٣,٣	٣٤,٣	٢٢,٥	٢٥,٨	٤,١	تخطط الوزارة لتدريب الموظفين للعمل كفريق واحد.	١٧
٦	٠,٠٣٩	٢,٠٧-	57.2	٢,٨٦	١٠,٨	٣٢,٣	٢٢,٧	٢٨,٦	٥,٦	يتم التدريب بناء على تحديد الاحتياجات للموظفين.	١٨
	٠,٦٣٩	- ٠,٤٧	59.6	٢,٩٧٧٥	جميع فقرات المجال						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٢٧٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

تحليل فقرات المجال الثالث : بناء فرق عمل

يبين جدول رقم (١٩) أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات هذا المجال محايد حيث بلغ مستوى المعنوية لكل منها قيمة اكبر من ٠,٠٥. بمعنى أن آراء أفراد العينة محايد حول بناء فرق عمل، مثل عمل الوزارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام. وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة، و تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية الروابط والأواصر الجماعية، و استخدام فريق العمل عند مواجهة مشكلة أو تطوير خدمة ما، ودعم الوزارة فكرة بناء فريق العمل بشكل واسع.

وقد نستدل من ضعف الاتجاه لبناء فرق عمل، أن الموظفين قد لا يحملون أفكاراً عن بناء فرق العمل، وذلك يتفق مع ما سبق وتوصلنا إليه، وهو أن الإدارة العليا لا تقوم بشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتبسيطها للموظفين على مختلف المستويات.

هذا، وكان إيشيكواوا (Ishikawa) الأب الروحي لحلقات الجودة وأول من نادى بها، ويهدف بناء فرق العمل إلى حل المشاكل التي تواجه المؤسسة وابتكار أفكار جديدة، وخلق روح العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام. وقد أظهرت نتائج الناظر (الناظر، ٢٠٠٤) وجود توجه بدرجة متوسطة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وربما أن ثقافة البيئة المحيطة لها أثرها على نجاح تشكيل فرق العمل، حيث أن المصالح الشخصية لا تتفق مع العمل الجماعي من خلال فرق العمل. ومن ناحية أخرى، وجدت دراسة المناصير (المناصير، ١٩٩٤) أن المنظمة قامت ببناء فرق عمل كركيزة لتطبيق المفهوم.

ومن رفض العينة للفقرة (١٧) وهي أن الوزارة لا تخطط لتدريب الموظفين للعمل كفريق واحد، يتبين لنا أنه لا تلجأ الإدارة العليا إلى بناء فرق عمل في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ولتطوير خدمة جديدة للمستفيدين.

جدول رقم (١٩)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (بناء فرق عمل)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
٢	٠,٨٢٦	٠,٢٢	60.3	٣,٠١	٨,٥	٢٦,٨	٢٧,٢	٢٩,٨	٧,٧	تعمل الوزارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام. وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.	١٩

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
١	٠,٢٠١	١,٢٨	61.7	٣,٠٨	٧,٤	٢٦,٨	٢٢,١	٣٧,٥	٦,٣	يتم استخدام فريق العمل عند مواجهة مشكلة أو تطوير خدمة ما.	٢٠
٤	٠,١١٠	١,٦٠-	57.9	٢,٨٩	١٠,٢	٢٩,٦	٢٥,٩	٢٩,٢	٥,١	تعمل الوزارة على تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية الروابط والأواصر الجماعية.	٢١
٣	٠,١٣٩	١,٤٨-	58.0	٢,٩٠	١٠,٩	٢٩,٢	٢٤,٧	٢٩,٦	٥,٦	تدعم الوزارة فكرة بناء فريق العمل بشكل واسع.	٢٢
	٠,٥٧٦	- ٠,٥٩	59.3	٢,٩٦٧٠	جميع فقرات المجال						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٢٧٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

تحليل فقرات المجال الرابع : احترام وتقدير الموظفين

يبين جدول رقم (٢٠) أن الفقرات (٢٧، ٢٨) كان آراء أفراد العينة في محتواها ايجابياً حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي لكل منها اكبر من ٦٠,٠% بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على اتسام علاقة الموظفين برؤسائهم وزملائهم في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل.

كما أن آراء أفراد العينة في الفقرات (٢٤، ٢٥، ٢٦) سلبية حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اقل من ٦٠,٠% ، بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أنه لا يتم مكافأة الموظفين في الوزارة بناء على أدائهم المميز، ولا تهتم الإدارة العليا بتعزيز الثقة بينها وبين الموظفين على اختلاف مستوياتهم ، ولا يوجد هناك نظام عادل للمكافآت والحوافز لتقدير جهود الموظفين.

أما آراء أفراد العينة في الفقرة (٢٣) فهو محايد حيث بلغ مستوى المعنوية قيمة أكبر من ٠,٠٥ .

والنتائج السابقة تتفق مع نتائج دراسة الناظر (الناظر، ٢٠٠٤) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط لدى عينة الدراسة نحو وجود احترام وتقدير الموظفين.

إن رفض العينة لل فقرات (٢٤، ٢٦)، يؤكد لنا أن الإدارة العليا لا تقوم بتقديم حوافز للموظفين، وذلك يتفق مع ما توصلنا له سابقاً. كما أن عدم تعزيز الثقة بين الإدارة العليا وبين الموظفين على اختلاف مستوياتهم، المتمثلة في رفض الفقرة (٢٥)، يؤكد عدم وجود اتصال بينهم وبين الإدارة العليا، أو يعزى للتغيير المستمر في القيادات الإدارية.

ومن ناحية أخرى، فإن وجود علاقة احترام وانسجام متبادلة بين الإدارة العليا والموظفين، ووجود رغبة قوية لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، تدل على أن الخلل في تطبيق نظام حوافز للموظفين يكمن في النظام والقانون والوضع المادي للوزارات وليس في الإدارة العليا. وذلك بسبب الوضع المادي السيئ لدى الوزارات وعدم وجود نظام حوافز فعال في قانون الخدمة المدنية.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع فقرات هذا المجال يساوي ٠,١١٨ وهو أكبر من ٠,٠٥ مما يعنى أن آراء أفراد العينة حول احترام وتقدير الموظفين محايد، وذلك يمكن أن يكون مؤشراً على أنهم غير قادرين على تكوين رؤية واضحة.

جدول رقم (٢٠)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (احترام وتقدير الموظفين)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
٣	٠,٢٩٩	١,٠٤	61.5	٣,٠٨	١٣,٨	١٨,٢	٢٥,١	٣٢,٤	١٠,٥	يبتعد الرؤساء في الوزارة عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين	٢٣
٥	٠,٠٠٠	٦,٠٦-	51.0	٢,٥٥	١٩,٩	٣٩,٠	١٥,٤	١٧,٦	٨,١	يتم مكافأة الموظفين في الوزارة بناءً على أدائهم المميز.	٢٤
٤	٠,٠٠٦	٢,٧٧-	56.0	٢,٨٠	١٥,٨	٢٨,٦	٢٣,٨	٢٣,٨	٨,١	تتم الإدارة العليا بتعزيز الثقة بينها وبين الموظفين على اختلاف مستوياتهم.	٢٥
٦	٠,٠٠٠	١٠,٩-	45.9	٢,٣٠	٢٣,٨	٤١,٨	١٨,٧	١٢,٥	٣,٣	هناك نظام عادل للمكافآت والحوافز لتقدير جهود الموظفين.	٢٦
٢	٠,٠٠٠	١٠,٤٧	73.4	٣,٦٧	٥,١	١١,٠	١٣,٩	٥١,٦	١٨,٣	تنتم علاقتي برئيسي في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل.	٢٧
١	٠,٠٠٠	٢٠,٢٠	80.9	٤,٠٤	٢,٢	٤,٤	٧,٤	٥٨,٧	٢٧,٣	تنتم علاقتي بزملائي في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل.	٢٨
	٠,١١٨	١,٥٧	61.5	٣,٠٧٤٩	جميع فقرات المجال						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٢٧٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

تحليل فقرات المجال الخامس : مشاركة الموظفين

يبين جدول رقم (٢١) أن الفقرة (٢٩) كان آراء أفراد العينة في محتواها إيجابياً حيث إن مستوى المعنوية بلغت اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اكبر من ٦٠,٠% بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على مساهمة العاملين في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة.

كما أن آراء أفراد العينة في الفقرات (٣١، ٣٣) سلبية حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اقل من ٦٠,٠% ، بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أنه لم يتم إيصال المعلومات للعاملين بالوزارة باستمرار ليتعرفوا على أهداف التحسين ومنجزات

برنامج تحسين الجودة، وعدم اهتمام الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من العاملين من خلال عدم تقبل المقترحات الجيدة وتبنيها.

أما آراء أفراد العينة في الفقرات (٣٠، ٣٢) فهو محايد حيث بلغ مستوى المعنوية لكل منها أكبر من ٠,٠٥.

وتعزز النتائج السابقة فكرة عدم وجود اتصال فعال بين الموظفين وبين الإدارة العليا، وتدل على قلة مشاركة الموظفين في القرار، حيث يؤمن معظم الموظفين بقدرتهم على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل، ويتقنون من تلك الحلول. بينما لا يوجد أي اتصال في أي من الاتجاهين سواء في إيصال المعلومات للإدارة العليا أو في الردود المتوقعة من الإدارة العليا على استفسارات ومقترحات ومطالب العاملين.

وبالرجوع إلى أدبيات إدارة الجودة الشاملة يبين (النيادي، ١٩٩٩) أن مشاركة الموظفين ترتبط بالوسائل التحفيزية وعملية التدريب، حيث يعتبر ذلك مسئولية الإدارة العليا في المؤسسة، وتحتاج إلى مبادرة من قبل الإدارة العليا لتشجيع العاملين على المشاركة، وتتمثل الخطوة الأولى في إقناع كل فرد بدوره في إدارة الجودة الشاملة. كما يؤكد (Evans and Lindsay, 2002) على دور الإدارة العليا في تطوير الولاء والثقة للموظفين أو كما توصل (David McClelland) إلى أهمية إعطاء الحوافز للعاملين في المؤسسة حتى تساعدهم على إشباع حاجاتهم.

ومن نتائج الدراسة نجد أن هناك قصور في دور الإدارة العليا في القيام بمهامها كما يجب، وعدم إعطاء أهمية للحوافز المقدمة للعاملين.

كما نجد أن الفقرات في المحاور الأخرى تتفق في النتائج، فذلك يؤكد عدم عمل الإدارة العليا على تعزيز العلاقة والثقة بالموظفين، ويعتبر ذلك خطأ إداري خطير، يحتاج إلى علاج من خلال تدريب الإدارة العليا على كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ولزيادة مشاركة الموظفين، يحتاج المدراء إلى إسناد بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى والتي يمكن لها أن تسرع من إنجاز الأعمال، والاعتماد على بناء فرق العمل في حل المشاكل.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع فقرات هذا المجال يساوي ٠,٧٣٣ وهو أكبر من ٠,٠٥ مما يعني أن آراء أفراد العينة حول مشاركة الموظفين في تطبيق إدارة

الجودة الشاملة محايد، وذلك يمكن أن يكون مؤشر على أنهم غير قادرين على تكوين رؤية واضحة.

جدول رقم (٢١)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الخامس (مشاركة الموظفين)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
١	٠,٠٠٠	٤,٦٥	65.8	٣,٢٩	٥,٥	١٨,٣	٢٥,٦	٤٢,٩	٧,٧	يساهم العاملون في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة.	٢٩
٢	٠,٣٠٣	١,٠٣	61.3	٣,٠٧	٧,٠	٢٥,٦	٢٧,١	٣٤,٤	٥,٩	يشارك العاملون في حل المشكلات من خلال جهد شامل لتحسين الجودة.	٣٠
٥	٠,٠٠٣	٢,٩٩-	56.0	٢,٨٠	١٠,٧	٣٤,٩	٢٢,٨	٢٦,٨	٤,٨	يتم إيصال المعلومات للعاملين بالوزارة باستمرار ليتعرفوا على أهداف التحسين ومنجزات برنامج تحسين الجودة.	٣١
٣	٠,١٨٤	١,٣٣-	58.3	٢,٩١	٩,٧	٢٧,٥	٢٧,٩	٣١,٦	٣,٣	تعمل الإدارة العليا على تفويض صلاحياتها للعاملين لتسهيل الأعمال وخدمة المراجعين.	٣٢
٤	٠,٠١٣	٢,٤٩-	56.8	٢,٨٤	١٠,٧	٣٠,٦	٢٦,٩	٢٧,٧	٤,١	تهتم الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من العاملين من خلال تقبل المقترحات الجيدة وتبنيها.	٣٣
	٠,٧٣٣	٠,٣٤-	59.6	٢,٩٨٢٤	جميع فقرات المجال						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٢٧٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

تحليل فقرات المجال السادس : التركيز على الجمهور من العملاء

يبين جدول رقم (٢٢) أن الفقرات (٣٤، ٣٥، ٣٧) كان آراء أفراد العينة في محتواها ايجابياً حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي لكل منها اكبر من ٦٠,٠% بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على انه لدى الإدارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها الوزارة إلى المستفيدين ، و تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين ، و في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيدين.

أما آراء أفراد العينة في الفقرة (٣٦) فهو محايد حيث بلغ مستوى المعنوية لكل منها أكبر من ٠,٠٥.

وتتفق النتائج السابقة مع الأدبيات السابقة لإدارة الجودة الشاملة، حيث أجمعت معظم الدراسات السابقة على أنها واحدة من أهم الركائز والأسس لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. وقد تلخصت الدراسات السابقة بأن الغرض من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو تقديم سلع أفضل للعميل، خاصة وأن البدائل كثيرة وسط المنافسة الحادة الموجودة في الأسواق، وحتى تستطيع المنظمة من زيادة قدراتها التنافسية وضمان بقاء أطول.

هذا، وقد اعتبر النيايدي (النيايدي، ٢٠٠٠) في دراسته عن قطاع الخدمات في الإمارات العربية المتحدة، التركيز على العميل ثاني أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة. وقد أكد (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠٢) على أهمية التواصل مع العملاء وقد عرض مجموعة من الوسائل المقترحة يمكن أن تستخدم في تحقيق تلك الغاية. (الدرادكة والشبلي، ٢٠٠٢)

تدل الإجابات السابقة على إيمان الموظفين وفي كافة المستويات، بحرص الإدارة العليا على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين، وبمعرفة الإدارة العليا بالخدمات التي تقدمها الوزارة إلى المستفيدين، كما تحرص على رضا المستفيدين. كما يتبين من الإجابات وجود نظام اتصال ضعيف، ليسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة إلى المسؤولين في الإدارة العليا. وبناءً عليه، توصلت الدراسة إلى ضعف الاتصال بين الموظفين والإدارة العليا. وذلك يدل على أنه يوجد خلل في نظام الاتصال، ويستدعي التركيز والاهتمام بتلك النقطة الهامة. وهنا يأتي دور العلاقات العامة في توصيل المشاكل والمقترحات لتوثيق الروابط في داخل المؤسسة وبين المؤسسة والجهات الخارجية. واستخدام نظم معلومات إدارية محوسبة لتسهيل تلك المهمة.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع فقرات هذا المجال يساوي ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي يساوي ٦٤,٩% مما يعنى أن آراء أفراد العينة حول التركيز على الجمهور من العملاء لتطبيق إدارة الجودة ايجابي.

جدول رقم (٢٢)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال السادس (التركيز على الجمهور من العملاء)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
١	٠,٠٠٠	١٠,٠٨	72.1	٣,٦١	٤,٠	١٠,٧	٢٠,٢	٥٠,٧	١٤,٣	لدى الإدارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها الوزارة إلى المستفيدين	٣٤
٣	٠,٠٢٧	٢,٢٢	62.8	٣,١٤	٤,٠	٢٧,٣	٢٧,٦	٣٣,١	٨,٠	تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين.	٣٥
٤	٠,٢٣٠	١,٢٠	61.5	٣,٠٨	٦,٥	٢٥,٥	٢٨,٤	٣٣,١	٦,٥	يوجد نظام في الوزارة يسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة إلى المسؤولين في الإدارة العليا.	٣٦
٢	٠,٠٠٤	٢,٨٧	63.4	٣,١٧	٥,١	٢٠,٤	٣٢,٧	٣٦,٠	٥,٨	في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيدين.	٣٧
	٠,٠٠٠	٤,٩٤	64.9	٣,٢٤	جميع فقرات المجال						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٢٧٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

تحليل فقرات المجال السابع : مستوى وعي الموظفين

يبين جدول رقم (٢٣) أن الفقرة (٤٤) كان آراء أفراد العينة في محتواها إيجابياً حيث إن مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي أكبر من ٠,٠٥ بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على امتلاك الوزارة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

كما أن آراء أفراد العينة في الفقرات (٣٩، ٤٠، ٤٢) سلبية حيث إن مستوى المعنوية لكل منها أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي أقل من ٦٠,٠% ، بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أن الوزارة لا تعمل على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الأداء، و لا تسعى الإدارة العليا باستمرار على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحداتها التنظيمية، و ليس هناك جهود مستمرة ومختلفة لنشر الجودة في خارج الوزارة.

أما آراء أفراد العينة في الفقرات (٣٨، ٤١، ٤٣) فهي محايدة حيث بلغ مستوى المعنوية لكل منها أكبر من ٠,٠٥ .

وتؤكد النتائج السابقة على تفكير الإدارة العليا في القيام بدورها بنشر الوعي والتزامها نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكما تم توضيحه سابقاً، بأن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة تشترط مبادرة والتزام من قبل الإدارة العليا، وخاصة وأن النتائج تشير إلى وجود الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويؤكد على ذلك وجود نسبة عالية من الحاصلين على مؤهل علمي حيث تشير النتائج إلى وجود نسبة (١٤,٤%) حاصلين على دبلوم، و (٦٧,٣%) حاصلين على بكالوريوس، و (١٣,٨%) حاصلين على دراسات عليا. وذلك يسهل من قابلية وتدريب العاملين على أساليب وأسس مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وتدل نتائج الدراسة على أن أفراد العينة يؤمنون بوجود طاقات بشرية مؤهلة وكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكنها تحتاج إلى توعية وإرشاد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما تحتاج إلى تدريب وتنمية حسب برنامج طويل المدى يهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ضمن خطة خماسية أو ثلاثية تضعها وتلتزم بها الإدارة العليا.

وبمقارنة مع الدراسات السابقة نجد أن نتائج الدراسة تتفق مع نتائج دراسة كل من الكلوت (الكلوت، ٢٠٠٤) و عبد اللطيف (عبد اللطيف، ٢٠٠٢)، حيث يوجد مستوى وعي متدني في عينة الدراسة، بينما وجدت معظم الدراسات المتوفرة لدى الباحث أن هناك وعياً بمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل العاملين بدرجات متفاوتة مابين متوسطة وعالية. فأظهرت دراسة المناصير (المناصير، ١٩٩٤) أن هناك درجة وعي متوسطة، في حين وجدت (الناظر، ٢٠٠٤) علاقة بين درجة الوعي والخصائص الشخصية للعاملين مثل الخبرة والمؤهل العلمي.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع فقرات هذا المجال يساوي ٠,٠٤٠ وهو أقل من ٠,٠٥ ، وبلغ الوزن النسبي ٥٨,٠% وهو أقل من ٦٠,٠%، مما يعنى أن هناك نقص في مستوى وعي الموظفين حول عملية تطبيق إدارة الجودة.

جدول رقم (٢٣)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال السابع (مستوى وعي الموظفين)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
٢	٠,٧١٦	٠,٣٦-	59.6	٢,٩٨	٥,٥	٢٩,٨	٣٠,٢	٣٠,٥	٤,٠	تعمل الوزارة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الأداء.	٣٨
٧	٠,٠٠٠	٤,٠٦-	54.7	٢,٧٣	١٠,٥	٣٩,٦	١٩,٦	٢٦,٢	٤,٠	تحرص الإدارة العليا على إصدار النشرات وكتابة المقالات والمحاضرات عن إدارة الجودة الشاملة.	٣٩
٥	٠,٠٠١	٣,٢٤-	55.8	٢,٧٩	١٠,٢	٣٤,٧	٢٤,٥	٢٧,٠	٣,٦	تسعى الإدارة العليا باستمرار على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحداتها التنظيمية.	٤٠
٤	٠,١٠٧	١,٦٢-	57.9	٢,٨٩	١٠,٢	٢٨,٧	٢٧,٣	٢٩,١	٤,١	هناك جهود مستمرة ومختلفة لنشر الجودة في داخل الوزارة.	٤١
٦	٠,٠٠٠	٣,٩٨-	54.9	٢,٧٥	١١,٧	٣٢,٦	٢٧,٨	٢٤,٩	٢,٩	هناك جهود مستمرة ومختلفة لنشر الجودة في خارج الوزارة.	٤٢
٣	٠,٢٦٦	١,١١-	58.6	٢,٩٣	٩,٨	٢٤,٠	٣٢,٤	٣٠,٩	٢,٩	يتوفر لدى الإدارة العليا المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.	٤٣
١	٠,٠٠٢	٣,١٦	64.1	٣,٢١	٦,٢	٢٢,٩	٢٤,٠	٣٧,٨	٩,١	تمتلك الوزارة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	٤٤
	٠,٠٤٠	٢,٠٧-	58.0	٢,٨٩	جميع فقرات المجال						

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٢٧٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

تحليل فقرات المجال الثامن : المعوقات التي تعترض الوزارات

يبين جدول رقم (٢٤) أن الفقرات (٤٥، ٥٥) كان آراء أفراد العينة في محتواها سلبياً حيث إن مستوى المعنوية لكل منها أقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي لكل منها أقل من ٦٠,٠% بمعنى أن أفراد العينة يتفوقون على أنه لا توجد مقاومة من قبل العاملين لبرامج

تحسين الجودة، و لا يوجد عبء في العمل أو ضيق الوقت، مما يعوق التفرع لبرامج تنموية.

كما أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات المتبقية في هذا المجال ايجابية حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اقل من ٠,٠٥ والوزن النسبي اكبر من ٦٠,٠% ، بمعنى أن أفراد العينة يتفقون على أن المعوقات التي تعترض الوزارات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب الأهمية هي كالتالي:

- عدم مراعاة الطرق الصحيحة في اختيار العاملين.
- التكدرس الوظيفي، أي التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي.
- قلّة الاستقرار الأمني والسياسي.
- غياب العوامل التحفيزية، وعدم القدرة على توفير مكافآت وتقدير لإنجازات الأفراد.
- صعوبة التواصل بين المحافظات الشمالية (الضفة) والمحافظات الجنوبية (قطاع غزة).
- غياب سياسة تنموية واضحة من الحكومة، تكون مرتكزة على أسس علمية ووطنية، تلزم كل الحكومات.
- غياب نظم فعالة للاتصالات والتنسيق بين الوزارات.
- عدم وجود إدارة تؤمن بالجودة.
- عدم توفير مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتدريب غير المناسب أو قلّة التدريب.
- عدم تطبيق الإجراءات الجزائية بدقة في حالة حدوث تجاوزات.
- قلّة الإمكانيات المالية والمادية.
- الخلافات السياسية الداخلية.
- عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الوزارة.
- عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الوزارات، بما يتلاءم وتطبيق الجودة الشاملة.
- عدم الالتزام بروح الفريق في العمل.
- قلّة مشاركة العاملين في العمل.
- غياب نظم فعالة للاتصالات في داخل الوزارة.

ونجد أن نتائج المعينات تتفق مع باقي الفقرات الأخرى السابقة، مما يؤكد صحة الاستبانة واتساقها. كما يتبين أن الوزارات في حاجة ماسة لدراسة المعوقات، وإيجاد السبل المناسبة لتخطيها، وخاصة أن معظمها تعتبر معوقات داخلية، أي يمكن التحكم بها. كما يجب الاستفادة من التجارب لتطبيق نماذج كتب لها النجاح في مؤسسات ودول أخرى.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع فقرات هذا المجال يساوي ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ ، وبلغ الوزن النسبي ٧٢,٦% وهو أكبر من ٦٠,٠% مما يعنى وجود معوقات بدرجة كبيرة لعملية إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم (٢٤)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى المعنوية لكل فقرة من فقرات المجال الثامن (المعوقات التي تعترض الوزارات)

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مستوى
١٩	٠,٠٠٢	٣,١٥-	56.1	٢,٨٠	٩,٥	٣٢,٥	٣٠,٧	٢٣,٠	٤,٤	مقاومة العاملين لبرامج تحسين الجودة.	٤٥
١٣	٠,٠٠٠	٩,٤١	72.2	٣,٦١	٣,٣	١٥,٣	١٩,٣	٤١,٥	٢٠,٧	عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الوزارة.	٤٦
١٧	٠,٠٠٠	٦,٣٤	68.5	٣,٤٣	٥,٥	١٩,٠	١٧,٢	٤٤,٢	١٤,٢	غياب نظم فعالة للاتصالات في داخل الوزارة.	٤٧
٧	٠,٠٠٠	١٤,٦٣	76.3	٣,٨١	٠,٧	١٢,٥	١١,٤	٥٥,٧	١٩,٨	غياب نظم فعالة للاتصالات والتنسيق بين الوزارات.	٤٨
٤	٠,٠٠٠	١٦,١٦	78.2	٣,٩١	٢,٩	٦,٦	١٠,٦	٥٦,٤	٢٣,٤	غياب العوامل التحفيزية، وعدم القدرة على توفير مكافآت وتقدير لإنجازات الأفراد.	٤٩
١٠	٠,٠٠٠	١١,٩٥	74.6	٣,٧٣	٢,٦	١٣,٧	١١,١	٥٣,٥	١٩,٢	عدم تطبيق الإجراءات الجزائية بدقة في حالة حدوث تجاوزات.	٥٠
٩	٠,٠٠٠	١٢,٨٧	74.9	٣,٧٤	١,١	١٣,٩	١٣,٢	٥٣,١	١٨,٧	عدم توفير مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتدريب غير المناسب أو قللة التدريب.	٥١

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق بشدة (٥)	الفقرات	مسلسل
١٦	٠,٠٠٠	٧,٨١	69.5	٣,٤٧	١,٥	١٩,٤	٢٣,١	٤٢,٥	١٣,٦	قلّة مشاركة العاملين في العمل.	٥٢
١٥	٠,٠٠٠	٨,٠٤	70.1	٣,٥١	٣,٠	١٨,١	١٨,١	٤٦,٧	١٤,١	عدم الالتزام بروح الفريق في العمل.	٥٣
١٤	٠,٠٠٠	٨,٣٠	70.2	٣,٥١	٢,٢	١٧,٤	٢١,٩	٤٤,١	١٤,٤	عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الوزارات، بما يتلاءم وتطبيق الجودة الشاملة.	٥٤
١٨	٠,٠١٧	٢,٤١-	56.6	٢,٨٣	١٠,٠	٤٠,٠	١٤,٤	٢٨,١	٧,٤	وجود عبء في العمل وضيق الوقت، مما يعوق التفرغ لبرامج تنموية.	٥٥
١١	٠,٠٠٠	١٠,٧٥	74.3	٣,٧١	٣,٠	١٥,٩	١٢,٢	٤٤,٤	٢٤,٤	قلّة الإمكانيات المالية والمادية.	٥٦
١٢	٠,٠٠٠	٩,٩١	73.8	٣,٦٩	٤,٩	١٣,١	١٦,٨	٣٨,٨	٢٦,٥	الخلافات السياسية الداخلية.	٥٧
٣	٠,٠٠٠	١٣,٧٣	78.3	٣,٩١	٣,٧	١٠,٤	١٠,١	٤٢,٢	٣٣,٦	قلّة الاستقرار الأمني والسياسي.	٥٨
٦	٠,٠٠٠	١٢,٢٢	76.7	٣,٨٣	٤,٤	١١,٠	١٣,٢	٣٩,٣	٣٢,٠	غياب سياسة تنموية واضحة من الحكومة، تكون مرتكزة على أسس علمية ووطنية، تلزم كل الحكومات.	٥٩
٢	٠,٠٠٠	١٤,٧٤	78.5	٣,٩٢	٣,٧	٨,٤	١٠,٣	٤٧,٣	٣٠,٤	التكديس الوظيفي، أي التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي.	٦٠
١	٠,٠٠٠	٢٠,١٥	81.7	٤,٠٨	١,٨	٥,١	٩,٢	٥٠,٥	٣٣,٣	عدم مراعاة الطرق الصحيحة في اختيار العاملين.	٦١
٨	٠,٠٠٠	١٢,٠١	75.3	٣,٧٦	٤,٠	٩,٩	١٥,٤	٤٦,٧	٢٣,٩	عدم وجود إدارة تؤمن بالجودة.	٦٢
٥	٠,٠٠٠	١٣,٣٤	77.5	٣,٨٨	٢,٩	١١,٤	١٣,٩	٣٨,٨	٣٣,٠	صعوبة التواصل بين المحافظات الشمالية (الضفة) والمحافظات الجنوبية (قطاع غزة).	٦٣
	٠,٠٠٠	١٧,٣٥	72.6	٣,٦٣٢٠						جميع فقرات المجال	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٢٧٤ ومستوى دلالة ٠,٠٥ تساوي ١,٩٦

اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ بين اقتناع ودعم الإدارة العليا وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

تم إيجاد معامل الارتباط بين اقتناع ودعم الإدارة العليا وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥)، حيث يتبين إن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠,٧٨٩ ومستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ايجابية بين اقتناع ودعم الإدارة العليا وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. وتتفق معظم الدراسات السابقة المتوفرة مع الفرضية، حيث خرجت معظم الدراسات المتوفرة بنتائج ايجابية نحو الفرضية مثل دراسة المناصير (١٩٩٤)، ودراسة طعمانة (٢٠٠١)، ودراسة عبد اللطيف (٢٠٠٢)، ودراسة الناظر (٢٠٠٤)، ودراسة سترنجهام وشاند (Stringham, Shand H., 2004).

الفرضية الثانية : توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ بين تدريب الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

تم إيجاد معامل الارتباط بين تدريب الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠,٨٢٧ ومستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ايجابية بين تدريب الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ بين بناء فرق العمل وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

تم إيجاد معامل الارتباط بين بناء فرق العمل وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠,٧٩٠ ، ومستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ايجابية بين بناء فرق العمل وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية الرابعة : توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ بين احترام وتقدير الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

تم إيجاد معامل الارتباط بين احترام وتقدير الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠,٧٧٠ ، ومستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ايجابية بين احترام وتقدير الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية الخامسة : توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ بين مشاركة الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

تم إيجاد معامل الارتباط بين مشاركة الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٥)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠,٧٦٠ ، ومستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة ايجابية بين مشاركة الموظفين وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية السادسة : توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ بين التركيز على الجمهور من العملاء وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

تم إيجاد معامل الارتباط بين التركيز على الجمهور من العملاء وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (٢٥)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠,٦٨٣، ومستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة إيجابية بين التركيز على الجمهور من العملاء وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية السابعة : توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ بين مستوى وعي الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

تم إيجاد معامل الارتباط بين مستوى وعي الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (٢٥)، حيث يتبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠,٧٩٤، ومستوى الدلالة يساوي ٠,٠٠٠ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة إيجابية بين مستوى وعي الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضية الثامنة : توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ٠,٠٥ بين المعوقات التي تعترض وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

تم إيجاد معامل الارتباط بين المعوقات التي تعترض وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والنتائج مبيّنة في جدول رقم (٢٥)، حيث يتبين إن قيمة معامل الارتباط يساوي ٠,١٠٥، ومستوى الدلالة يساوي ٠,٠٨٣ وهو أكبر من ٠,٠٥ مما يعني وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المعوقات التي تعترض وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة.

قطاع غزة. ومن المفترض أن العلاقة قوية، ولكن قيمة (t) السالبة لبعض الفقرات في ذات المجال، أي عدم موافقة العينة على الأسباب المذكورة وبشدة، جعل العلاقة تبدو ضعيفة، حيث يمكن أن نلاحظ ذلك بشكل واضح من خلال مراجعة الفقرات والنتائج في الجدول (٢٤)، ويدل ذلك على أن بعض المعوقات المذكورة ليس لها تأثير محوري على تطبيق الجودة الشاملة. ويؤكد على قوة العلاقة بين المعوقات وتطبيق إدارة الجودة الشاملة ما ظهر في نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة كل من (الناظر، ٢٠٠٤)، و(الكحلوت، ٢٠٠٤)، و (Longenker & Scazzero) حيث وجدت علاقة قوية بين المعوقات لإدارة الجودة الشاملة وبين تطبيق المفهوم.

جدول (٢٥)

معاملات الارتباط بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة و كل من مجالات الدراسة

المعوقات التي تتعرض للوزارات	مستوى وعي الموظفين في وزارات السلطة في قطاع غزة	التركيز على الجمهور من العملاء	مشاركة الموظفين	احترام وتقدير الموظفين	بناء فرق العمل	تدريب الموظفين	اقتناع ودعم الإدارة العليا	Pearson Correlation	
٠,١٠٥	٠,٧٩٤	٠,٦٨٣	٠,٧٦٠	٠,٧٧٠	٠,٧٩٠	٠,٨٢٧	٠,٧٨٩	معامل ارتباط بيرسون	تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٠,٠٨٣	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	مستوى المعنوية	
٢٧٥	٢٧٥	٢٧٥	٢٧٥	٢٧٥	٢٧٥	٢٧٥	٢٧٥	عدد أفراد العينة	

قيمة ٢ الجدولية عند درجة حرية ٢٧٣ ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ٠,١٤٥

الفرضية التاسعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لخصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة)

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

١) توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفرق بين متوسط لعينتين مستقلتين، والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٦)، والذي يبين انه توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول مشاركة الموظفين في عملية إدارة الجودة لصالح الإناث حيث بلغ مستوى المعنوية ٠,٠١١ وهو اقل من ٠,٠٥، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول احترام وتقدير الموظفين، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة في المجالات الأخرى حيث بلغ مستوى المعنوية لكل مجال قيمة أكبر من ٠,٠٥.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوى ٠,٠٧٣ وهو أكبر من ٠,٠٥ مما يعني رفض الفرضية الإيجابية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للجنس.

جدول (٢٦)

اختبار t للفرق بين متوسط آراء العينة حول إدارة الجودة يعزى للجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
اقتناع ودعم الإدارة العليا	ذكر	٢١٠	٣,٠٤٢٦	٠,٨٦٤٣٨	٠,٧٥١	٠,٤٥٣
	أنثى	٦٥	٣,١٣٣٩	٠,٨٠٥٢٨		
	ذكر	٢١٠	٢,٩٣٧١	٠,٧٩٧٨٤	١,٥٠-	٠,١٣٠

		٠,٧٧٢٤١	٣,١٠٨٠	٦٥	أنثى	تدريب وتنمية الموظفين
٠,٢٠٦	١,٢٩-	٠,٩٦٧٠٩	٢,٩٢٥٤	٢١٠	ذكر	بناء فرق عمل
		١,٠٠٧٨٤	٣,١٠١٣	٦٥	أنثى	
٠,٠٤٩	١,٩٧-	٠,٧٩٩١٩	٣,٠٢٢٧	٢١٠	ذكر	احترام وتقدير الموظفين
		٠,٧٤٧٧٣	٣,٢٤٣٦	٦٥	أنثى	
٠,٠١١	٢,٥٦-	٠,٨٦١٢٢	٢,٩١٠٠	٢١٠	ذكر	مشاركة الموظفين
		٠,٧٧٩٦٨	٣,٢١٨٨	٦٥	أنثى	
٠,٠٨٦	١,٧٢-	٠,٨٤٤٠٦	٣,١٩٨٠	٢١٠	ذكر	التركيز على الجمهور من العملاء
		٠,٧٤١١٩	٣,٣٩٨٧	٦٥	أنثى	
٠,١٧٠	١,٣٧-	٠,٨٢١٠٠	٢,٨٦١٣	٢١٠	ذكر	مستوى وعي الموظفين
		٠,٧٧٥٤٥	٣,٠١٩٨	٦٥	أنثى	
٠,٩٩٤	٠,٠١-	٠,٦١٥١٠	٣,٦٣١٩	٢١٠	ذكر	المعوقات التي تعترض الوزارات
		٠,٥٧١٩٩	٣,٦٣٢٥	٦٥	أنثى	
٠,٠٧٣	١,٨٠-	٠,٤٧٢٥٧	٣,١٨٠٠	٢١٠	ذكر	جميع المجالات (تطبيق إدارة الجودة)
		٠,٤٨١٧٤	٣,٣٠١٢	٦٥	أنثى	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية ٢٧٣ ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ١,٩٦

٢) توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للعمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٧)، والذي يبين انه لا توجد فروق بين آراء أفراد العينة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل مجال من مجالات الدراسة تعزى للعمر حيث بلغ مستوى الدلالة لكل منها قيمة أكبر من ٠,٠٥.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوي ٠,٤٦٩ وهو أكبر من ٠,٠٥ مما يعني رفض الفرضية الإيجابية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للعمر.

جدول (٢٧)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل مجال والمجالات مجتمعة لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
اقتناع ودعم الإدارة العليا	بين المجموعات	١,٣٠٤	٤	٠,٣٢٦	0.٤٤٧	٠,٧٧٤
	داخل المجموعات	١٩٥,٣٦٧	٢٦٨	٠,٧٢٩		
	المجموع	١٩٦,٦٧٠	٢٧٢			
تدريب وتنمية	بين المجموعات	٨٢٩.	٤	٠,٢٠٧	٠,٣٢٦	٠,٨٦١
	داخل المجموعات	١٧١,٨٤٢	٢٧٠	٠,٦٣٦		

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الموظفين	المجموع	١٧٢,٦٧٠	٢٧٤			
بناء فرق عمل	بين المجموعات	٤,٧١٧	٤	١,١٧٩	١,٢٣٨	٠,٢٩٥
	داخل المجموعات	٢٥٧,٢٩٥	٢٧٠	٠,٩٥٣		
	المجموع	٢٦٢,٠١٢	٢٧٤			
احترام وتقدير الموظفين	بين المجموعات	٢,١٥٣	٤	٠,٥٣٨	٠,٨٥٧	٠,٤٩٠
	داخل المجموعات	١٦٩,٥٣٩	٢٧٠	٠,٦٢٨		
	المجموع	١٧١,٦٩٢	٢٧٤			
مشاركة الموظفين	بين المجموعات	١,٨٩٦	٤	٠,٤٧٤	٠,٦٥٠	٠,٦٢٧
	داخل المجموعات	١٩٥,٣٤٥	٢٦٨	٠,٧٢٩		
	المجموع	١٩٧,٢٤١	٢٧٢			
التركيز على الجمهور من العملاء	بين المجموعات	٢,٢٤٤	٤	٠,٥٦١	٠,٨٢٤	٠,٥١١
	داخل المجموعات	١٨٣,٨١٢	٢٧٠	٠,٦٨١		
	المجموع	١٨٦,٠٥٧	٢٧٤			
مستوى وعي الموظفين	بين المجموعات	١,٠٠٧	٤	٠,٢٥٢	٠,٣٧٨	٠,٨٢٤
	داخل المجموعات	١٧٩,٥٩٩	٢٧٠	٠,٦٦٥		
	المجموع	١٨٠,٦٠٥	٢٧٤			
المعوقات التي تعترض الوزارات	بين المجموعات	١,٦٨٧	٤	٠,٤٢٢	١,١٥٨	٠,٣٣٠
	داخل المجموعات	٩٨,٣٢٦	٢٧٠	٠,٣٦٤		
	المجموع	١٠٠,٠١٣	٢٧٤			
جميع المجالات (تطبيق إدارة الجودة)	بين المجموعات	٠,٨١٢	٤	٠,٢٠٣	٠,٨٩٢	٠,٤٦٩
	داخل المجموعات	٦١,٤٤٤	٢٧٠	٠,٢٢٨		
	المجموع	٦٢,٢٥٦	٢٧٤			
المتوسط الحسابي						
المجال	٢٥ سنة فأقل	٢٦-٣٦ أقل من	٣٦-٤٦ أقل من	٤٦-٥٦ أقل من	٥٦ سنة فأكثر	
افتتاح ودعم الإدارة العليا	٣,٣٠٠٠	٣,٠٩٤٨	٣,٠٢٣٥	٣,٠١٠٨	٣,١٧١٤	
تدريب وتنمية الموظفين	٣,٢٠٠٥	٢,٩٩٧١	٢,٩٤٢٢	٢,٩٥٦٩	٢,٩٨٤٧	
بناء فرق عمل	٣,٤٨٠٨	٢,٩٣١٨	٢,٩٩٠٥	٢,٨٤٦٦	٣,٠٨٩٣	
احترام وتقدير الموظفين	٣,٢١٧٩	٣,١١٤٨	٣,٠٩١١	٢,٩٢٨٦	٣,٢٣٨١	
مشاركة الموظفين	٣,٢٠٠٠	٣,٠٢٧٦	٢,٩٥٦٨	٢,٨٧٨٦	٣,١٤٢٩	
التركيز على الجمهور من العملاء	٣,٤٨٠٨	٣,٢٢٦٣	٣,٣٠٧٦	٣,١١٥١	٣,٣٠٣٦	
مستوى وعي الموظفين	٣,٠٦٥٩	٢,٨٤٧٧	٢,٩١٩٠	٢,٨٧٠٧	٣,٠٥١٠	
المعوقات التي تعترض الوزارات	٣,٨٦٤٦	٣,٦٢٠٥	٣,٥٧١٩	٣,٧١٦٩	٣,٥٢٢٦	
جميع المجالات	٣,٤٣٩٩	٣,٢١١١	٣,١٩٠٢	٣,١٧٧٢	٣,٢٤٧٦	

قيمة F عند درجتى حرية (٤، ٢٧٠) ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ٢,٤

٣) توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٨) كالتالي:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥) حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تدريب الموظفين وتنميتهم تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥) حول استجابات أفراد عينة الدراسة في مشاركة الموظفين تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥) حول استجابات أفراد عينة الدراسة في التركيز على الجمهور من العملاء تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥) حول استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى وعي الموظفين تعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة.

أما في بقية المجالات فكان مستوى المعنوية لكل منها أكبر من ٠,٠٥ مما يعنى عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة في كل من اقتناع ودعم الإدارة العليا وبناء فرق عمل واحترام وتقدير الموظفين.

ومما سبق، نلاحظ أهمية المؤهل العلمي في تحديد ثقافة المنظمة ودرجة وعي العاملين فيها، ويتبين لنا مدى أثر وخطورة ذلك على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. فقد لا يعي أصحاب تلك الفئة ما يقولون، حيث يجهلون أهمية بعض الركائز الهامة في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء في التركيز على العملاء أو التدريب وتنمية الموظفين أو مشاركة الموظفين ووعيهم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. فيما نلاحظ اتفاق باقي أفراد العينة في المستويات العلمية المختلفة في الرأي حول استجاباتهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وقد ظهرت نتائج مماثلة في الدراسات السابقة، فيما يخص المؤهل العلمي كأحد متغيرات الخصائص الشخصية، ومنها دراسة (الناظر، ٢٠٠٤) حيث وجدت فروقات ذات دلالة إحصائية للمؤهلات العلمية في كل من وعي العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على الجمهور.

وذلك يدل على أهمية حصول العاملين على درجة البكالوريوس كحد أدنى، لضمان وجود ثقافة عامة وقدرة على التعامل مع مفاهيم الإدارة الحديثة. وضرورة أخذ ذلك في عين الاعتبار في أثناء عملية الاختيار والتعيين والترقيات الإدارية. ومن المؤسف والمقلق أن نجد في العينة نسبة تبلغ (٤,٤%) من حملة الثانوية العامة وما دون يشغلون مراكز إدارية مختلفة.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوى ٠,٠٩٥ وهو أكبر من ٠,٠٥ مما يعني رفض الفرضية الإيجابية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمؤهل العلمي.

جدول (٢٨)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل مجال والمجالات مجتمعة لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
اقتناع ودعم الإدارة العليا	بين المجموعات	٣,٥٢٥	٣	١,١٧٥	١,٦٣٦	٠,١٨١
	داخل المجموعات	١٩٣,١٤٥	٢٧١	٠,٧١٨		
	المجموع	١٩٦,٦٧٠	٢٧٤			
تدريب وتنمية الموظفين	بين المجموعات	٥,٩٨٢	٣	١,٩٩٤	٣,٢٤٢	٠,٠٢٣
	داخل المجموعات	١٦٦,٦٨٨	٢٧١	٠,٦١٥		
	المجموع	١٧٢,٦٧٠	٢٧٤			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بناء فرق عمل	بين المجموعات	٦,٠١٢	٣	٢,٠٠٤	٢,١٢١	٠,٠٩٨
	داخل المجموعات	٢٥٦,٠٠٠	٢٧١	٠,٩٤٥		
	المجموع	٢٦٢,٠١٢	٢٧٤			
احترام وتقدير الموظفين	بين المجموعات	٤,١١٥	٣	١,٣٧٢	٢,٢١٨	٠,٠٨٦
	داخل المجموعات	١٦٧,٥٧٧	٢٧١	٠,٦١٨		
	المجموع	١٧١,٦٩٢	٢٧٤			
مشاركة الموظفين	بين المجموعات	٧,٤٨٠	٣	٢,٤٩٣	٣,٥٣٤	٠,٠١٥
	داخل المجموعات	١٨٩,٧٦١	٢٧١	٠,٧٠٥		
	المجموع	١٩٧,٢٤١	٢٧٤			
التركيز على الجمهور من العملاء	بين المجموعات	٥,٤٢٢	٣	١,٨٠٧	٢,٧١٢	٠,٠٤٥
	داخل المجموعات	١٨٠,٦٣٥	٢٧١	٠,٦٦٧		
	المجموع	١٨٦,٠٥٧	٢٧٤			
مستوى وعي الموظفين	بين المجموعات	٧,١٩٨	٣	٢,٣٩٩	٣,٧٥٠	٠,٠١٢
	داخل المجموعات	١٧٣,٤٠٧	٢٧١	٠,٦٤٠		
	المجموع	١٨٠,٦٠٥	٢٧٤			
المعوقات التي تعترض الوزارات	بين المجموعات	١,٧١٤	٣	٠,٥٧١	١,٥٧٥	٠,١٩٦
	داخل المجموعات	٩٨,٢٩٩	٢٧١	٠,٣٦٣		
	المجموع	١٠٠,٠١٣	٢٧٤			
جميع المجالات (تطبيق إدارة الجودة)	بين المجموعات	١,٤٤٤	٣	٠,٤٨١	٢,١٤٤	٠,٠٩٥
	داخل المجموعات	٦٠,٨١٣	٢٧١	٠,٢٢٤		
	المجموع	٦٢,٢٥٦	٢٧٤			
المتوسط الحسابي						
المجال	ثانوية عامة	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا		
اقتناع ودعم الإدارة العليا	٣,٢٩٥٨	٣,٢٤٢٥	٢,٩٨٦٦	٣,١٨٠٨		
تدريب وتنمية الموظفين	٣,٣٧٢٠	٣,٢٤٠٢	٢,٨٩٢٢	٢,٩٩١٩		
بناء فرق عمل	٣,٢٥٦٩	٣,٢٧٢٩	٢,٨٨٤٧	٢,٩٥٣٩		
احترام وتقدير الموظفين	٣,٤٨٦١	٣,٢٢٠٨	٣,٠٥٢٣	٢,٩٠١٨		
مشاركة الموظفين	٣,٤٨٣٣	٣,٠١٥٤	٣,٠١٢٠	٢,٦٤٧٤		
التركيز على الجمهور من العملاء	٣,٧٠٨٣	٣,٤٥٨٣	٣,١٩٤١	٣,١٢٥٠		
مستوى وعي الموظفين	٣,٢٩٧٦	٣,٢٠٣٦	٢,٨٣٨٧	٢,٧٤٤٤		
المعوقات التي تعترض الوزارات	٣,٥٢١٩	٣,٥٠٩١	٣,٦٣٣٠	٣,٧٩١٢		
جميع المجالات	٣,٤٣١٨	٣,٣٢٦٦	٣,١٦٩١	٣,٢٠٦٥		

قيمة F عند درجتي حرية (٣، ٢٧١) ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ٢,٦٣

٤) توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج مبينة في جدول رقم (٢٩) كالتالي:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية اقل من ٠,٠٥) حول استجابات أفراد عينة الدراسة في احترام الموظفين وتقديرهم تعزى للخبرة، لصالح الخبرة اقل من ٥ سنوات.

أما في بقية المجالات فكانت مستوى المعنوية لكل منها أكبر من ٠,٠٥، مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة في كل من اقتناع ودعم الإدارة العليا وتدريب وتنمية الموظفين وبناء فرق عمل ومشاركة الموظفين والتركيز على الجمهور من العملاء ومستوى وعي الموظفين والمعوقات التي تعترض الوزارات.

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوى ٠,٠٣٩ وهو أقل من ٠,٠٥ مما يعني قبول الفرضية الإيجابية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الخبرة.

جدول (٢٩)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل مجال والمجالات مجتمعة لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
اقتناع ودعم الإدارة العليا	بين المجموعات	١,٠٨٦	٢	٠,٥٤٣	٠,٧٥٠	٠,٤٧٣
	داخل المجموعات	١٩٥,٥٨٤	٢٧٢	٠,٧٢٤		
	المجموع	١٩٦,٦٧٠	٢٧٤			
تدريب وتنمية الموظفين	بين المجموعات	٢,٩٠٠	٢	١,٤٥٠	٢,٣٢٣	٠,١٠٠
	داخل المجموعات	١٦٩,٧٧٠	٢٧٢	٠,٦٢٤		
	المجموع	١٧٢,٦٧٠	٢٧٤			
بناء فرق عمل	بين المجموعات	٢,١٠٦	٢	١,٠٥٣	١,١٠٢	٠,٣٣٤
	داخل المجموعات	٢٥٩,٩٠٦	٢٧٢	٠,٩٥٦		
	المجموع	٢٦٢,٠١٢	٢٧٤			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
احترام وتقدير الموظفين	بين المجموعات	٤,٠٠٣	٢	٢,٠٠١	٣,٢٤٦	٠,٠٤٠
	داخل المجموعات	١٦٧,٦٩٠	٢٧٢	٠,٦١٧		
	المجموع	١٧١,٦٩٢	٢٧٤			
مشاركة الموظفين	بين المجموعات	١,٨٠١	٢	٠,٩٠١	١,٢٤٤	٠,٢٩٠
	داخل المجموعات	١٩٥,٤٣٩	٢٧٢	٠,٧٢٤		
	المجموع	١٩٧,٢٤١	٢٧٤			
التركيز على الجمهور من العملاء	بين المجموعات	٠,٩٠٤	٢	٠,٤٥٢	٠,٦٦٤	٠,٥١٦
	داخل المجموعات	١٨٥,١٥٣	٢٧٢	٠,٦٨١		
	المجموع	١٨٦,٠٥٧	٢٧٤			
مستوى وعي الموظفين	بين المجموعات	١,٥٠٢	٢	٠,٧٥١	١,١٤٠	٠,٣٢١
	داخل المجموعات	١٧٩,١٠٤	٢٧٢	٠,٦٥٨		
	المجموع	١٨٠,٦٠٥	٢٧٤			
المعوقات التي تعترض الوزارات	بين المجموعات	٢,٠٥٨	٢	١,٠٢٩	٢,٨٥٧	٠,٠٥٩
	داخل المجموعات	٩٧,٩٥٥	٢٧٢	٠,٣٦٠		
	المجموع	١٠٠,٠١٣	٢٧٤			
جميع المجالات (تطبيق إدارة الجودة)	بين المجموعات	١,٤٦٥	٢	٠,٧٣٣	٣,٢٧٨	٠,٠٣٩
	داخل المجموعات	٦٠,٧٩١	٢٧٢	٠,٢٢٣		
	المجموع	٦٢,٢٥٦	٢٧٤			
المجال	المتوسط الحسابي					
	خمس سنوات فأقل		٦ سنوات - ١٠ سنوات		أكثر من ١٠ سنوات	
	اقتناع ودعم الإدارة العليا	٣,١٥٩٥	٢,٩٨٦٨	٣,٠٩٦٥		
	تدريب وتممية الموظفين	٣,٠٨٩٣	٢,٨٤٧٠	٣,٠٤٨٠		
	بناء فرق عمل	٣,٠٦٣١	٢,٨٥٥٨	٣,٠٢٦٧		
	احترام وتقدير الموظفين	٣,٣١٥٣	٢,٩٤٦٥	٣,١٠٨٢		
	مشاركة الموظفين	٣,١٧٨٤	٢,٩٢٢٣	٢,٩٧٤٤		
	التركيز على الجمهور من العملاء	٣,٣٣٧٨	٣,١٧٧١	٣,٢٧٣٠		
	مستوى وعي الموظفين	٢,٩٣١١	٢,٨٠٤٩	٢,٩٦٢٧		
	المعوقات التي تعترض الوزارات	٣,٨٥١٤	٣,٦٠٠٣	٣,٥٩٦١		
جميع المجالات	٣,٣٥٦٧	٣,١٣٢٢	٣,٢٢٧١			

قيمة F عند درجتي حرية (٢, ٢٧٢) ومستوى دلالة ٠,٠٥ يساوي ٣,٠٣

٥) توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج مبينة في جدول رقم (٣٠) كالتالي:

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية (مستوى المعنوية أقل من ٠,٠٥) حول استجابات أفراد عينة الدراسة في التركيز على الجمهور من العملاء تعزى للمسمى الوظيفي لصالح وكلاء الوزارات.

ويدل ذلك على ضعف الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين والفئات الأخرى، وذلك مؤشر خطير، ومن المهم جداً التنويه إلى ضرورة التركيز على الجمهور من العملاء بحيث يصبح هدف المؤسسة الرئيس هو إرضاء الجمهور من العملاء، وضرورة تبني ذلك كشعار للمؤسسة لإنجاز أهدافها، وتسخير كافة التقنيات الحديثة والمتاحة من أجل تحقيق ذلك.

أما في بقية المجالات فكانت مستوى المعنوية لكل منها أكبر من ٠,٠٥ مما يعني عدم وجود فروق في آراء أفراد العينة في كل من اقتناع ودعم الإدارة العليا و تدريب وتنمية الموظفين وبناء فرق عمل واحترام وتقدير الموظفين ومشاركة الموظفين ومستوى وعي الموظفين والمعوقات التي تعترض الوزارات .

وبصفة عامة يتبين أن مستوى المعنوية لجميع المجالات مجتمعة تساوى ٠,٢٧١ وهو أكبر من ٠,٠٥ مما يعني رفض الفرضية الإيجابية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير للمسمى الوظيفي.

جدول (٣٠)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لكل مجال والمجالات مجتمعة لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
اقتناع ودعم الإدارة العليا	بين المجموعات	٥,١٦١	٧	٠,٧٣٧	١,٠٢٠	٠,٤١٧
	داخل المجموعات	١٩١,٥٠٩	٢٦٧	٠,٧٢٣		
	المجموع	١٩٦,٦٧٠	٢٧٤			
تدريب وتنمية الموظفين	بين المجموعات	٦,٥٠٨	٧	٠,٩٣٠	١,٤٩٤	٠,١٦٩
	داخل المجموعات	١٦٦,١٦٣	٢٦٧	٠,٦٢٢		
	المجموع	١٧٢,٦٧٠	٢٧٤			

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	
بناء فرق عمل	بين المجموعات	١١,٨٨١	٧	١,٦٩٧	١,٨١٢	٠,٠٨٥	
	داخل المجموعات	٢٥٠,١٣١	٢٦٧	٠,٩٣٧			
	المجموع	٢٦٢,٠١٢	٢٧٤				
احترام وتقدير الموظفين	بين المجموعات	٤,٣٣١	٧	٠,٦١٩	٠,٩٨٧	٠,٤٤١	
	داخل المجموعات	١٦٧,٣٦٢	٢٦٧	٠,٦٢٧			
	المجموع	١٧١,٦٩٢	٢٧٤				
مشاركة الموظفين	بين المجموعات	٥,٧٧١	٧	٠,٨٢٤	١,١٤١	٠,٣٣٨	
	داخل المجموعات	١٩١,٤٦٩	٢٦٧	٠,٧٢٣			
	المجموع	١٩٧,٢٤١	٢٧٤				
التركيز على الجمهور من العملاء	بين المجموعات	١٥,٠٥٢	٧	٢,١٥٠	٣,٣٥٧	٠,٠٠٢	
	داخل المجموعات	١٧١,٠٠٤	٢٦٧	٠,٦٤٠			
	المجموع	١٨٦,٠٥٧	٢٧٤				
مستوى وعي الموظفين	بين المجموعات	٤,٨٠٦	٧	٠,٦٨٧	١,٠٤٣	٠,٤٠١	
	داخل المجموعات	١٧٥,٧٩٩	٢٦٧	٠,٦٥٨			
	المجموع	١٨٠,٦٠٥	٢٧٤				
المعوقات التي تعترض الوزارات	بين المجموعات	١,٤٣٦	٧	٠,٢٠٥	٠,٥٥٦	٠,٧٩٢	
	داخل المجموعات	٩٨,٥٧٧	٢٦٧	٠,٣٦٩			
	المجموع	١٠٠,٠١٣	٢٧٤				
جميع المجالات (تطبيق إدارة الجودة)	بين المجموعات	١,٩٨٨	٧	٠,٢٨٤	١,٢٥٨	٠,٢٧١	
	داخل المجموعات	٦٠,٢٦٨	٢٦٧	٠,٢٢٦			
	المجموع	٦٢,٢٥٦	٢٧٤				
المتوسط الحسابي							
المجال	وكيل وزارة وكيل مساعد	مدير عام الوزارة	مدير عام بالوزارة	نائب مدير عام	مدير دائرة	نائب مدير دائرة	رئيس قسم
افتتاح ودعم الإدارة العليا	٣,٣٠	٢,٥٨	٣,٣٠	٣,١١	٣,٥٠	٣,٠٩	٣,٠٢
تدريب وتنمية الموظفين	٢,٦٣	٢,٧٩	٢,٧٥	٢,٨٢	٣,٤٠	٣,٠١	٢,٩٩
بناء فرق عمل	٢,٥٠	٢,٦٩	٣,٠٠	٢,٩٣	٣,٦٣	٢,٩٩	٢,٩٥
احترام وتقدير الموظفين	٢,٦٧	٣,١٣	٣,١٧	٣,٢٣	٣,٣١	٣,١٥	٣,٠١
مشاركة الموظفين	٣,٤٠	٢,٩٠	٣,٢٠	٢,٧٧	٣,٢٠	٣,٠٨	٢,٩٦
التركيز على الجمهور من العملاء	٣,٧٥	٣,١٣	٣,٠٠	٢,٧٩	٣,٤٩	٣,٣٤	٣,٣١
مستوى وعي الموظفين	٢,٧١	٢,٧١	٣,٠٠	٢,٨٢	٣,٠٣	٢,٩٣	٢,٩٥
المعوقات التي تعترض الوزارات	٣,٦٣	٣,٦٩	٣,٧٤	٣,٨٩	٣,٦١	٣,٥٨	٣,٦٣
جميع المجالات	٣,١٧	٣,٠٧	٣,٢٧	٣,٢٣	٣,٤٣	٣,٢٣	٣,٢١

قيمة F عند درجتى حرية (٧، ٢٦٧) ومستوى دلالة ٠,٠٥ بيساوي ٢,٠٤

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

النتائج:

بناءً على التحليل السابق، توصلت الدراسة إلى نتائج من شأنها أن تساهم في معرفة أهم المشاكل والمعوقات لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد نقاط القوة والضعف في

الوزارات كي تساعد الإدارة العليا على التخطيط من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي نقدم إيجازاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:

١ - أظهرت نتائج الدراسة وجود اقتناع ورغبة لدى الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

٢ - أظهرت نتائج الدراسة تدني درجة التزام ودعم الإدارة العليا بعمليات التحسين والتطوير لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. ويُعزى ذلك لعدة أسباب من أهمها:

- التغيير المستمر في القيادات السياسية والإدارية بسبب عدم الاستقرار السياسي، مما يجعل من الصعب وضع وتطبيق خطة إستراتيجية طويلة المدى.

- عدم توفر إمكانيات مادية تساعد الإدارة على توفير المعدات اللازمة وتقديم الحوافز واعتماد خطط تدريبية ورسم الإستراتيجيات.

- نقصير الإدارة العليا في نشر وشرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- افتقار الوزارات لهياكل تنظيمية واضحة، تعتمد على الوصف الوظيفي لشواغرها.

- عدم وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية والوظيفية.

- عدم إتباع الإدارة لأسلوب بناء فرق عمل، لحل المشاكل ودعم الروح التعاونية بين الموظفين.

٣ - تشير نتائج الدراسة إلى توفر اتجاه متوسط نحو تدريب وتنمية العاملين أثناء تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث استفاد المدراء دون الفئات الأخرى من الفرص المتوفرة للدورات التدريبية.

٤ - تشير النتائج إلى سوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة، رغم توفرها من الدول المانحة، حيث لم يتم توزيعها على أساس الاحتياجات الفعلية.

٥ - يتبين من نتائج الدراسة أن هناك مستوى متوسط الاتجاه للعاملين نحو تكوين فرق العمل تُعزى إلى أن الإدارة العليا لم تعتمد على بناء فرق العمل في حل المشكلات، وقلة وعي الموظفين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

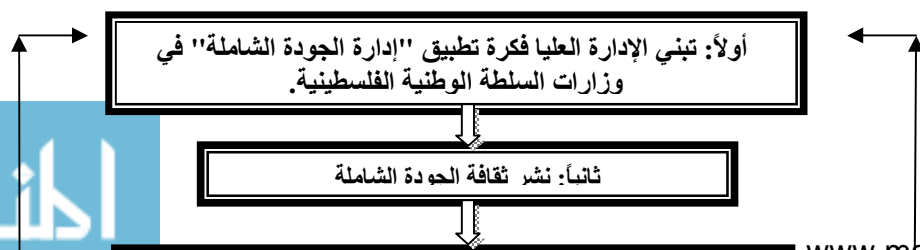
- ٦- أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط نحو تقدير واحترام العاملين في الوزارات، حيث بينت النتائج وجود علاقة احترام وانسجام متبادلة بين الإدارة العليا والموظفين، وبين الموظفين وزملاءهم. ولكن ينقصها نظام اتصال فعال يضمن التواصل بين الإدارة العليا والموظفين في المستويات الإدارية المختلفة يعزز الثقة بينهم.
- ٧- أظهرت الدراسة أن التوجه العام نحو مشاركة العاملين بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كان متوسطاً.
- ٨- أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك توجهاً عالياً لدى العاملين في الوزارات نحو التركيز على الجمهور من العملاء، وظهر لدى الإدارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها الوزارات للجمهور، كما أن الإدارة تحرص على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين. ولكنه لم يكن هناك نظام فعال في الوزارات يسهل عملية وصول آراء الجمهور إلى المسؤولين، ويمكن الموظفين من إجراء عملية التغذية الراجعة لتصحيح الإجراءات بما يضمن رضا المستفيدين.
- ٩- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك نقص في مستوى وعي الموظفين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تُعزى إلى عدم وضع الوزارة خطة لتحديد وتطبيق المفاهيم الأساسية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولا تسعى لنشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء داخل الوزارة في وحداتها التنظيمية أو خارجها.
- ١٠- تبين نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة تُعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة الثانوية العامة فأقل.
- ١١- توصلت الدراسة إلى أن هناك توجهاً عالياً نحو المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ١٢- يتبين من نتائج الدراسة بشكل عام، عدم وجود خطة إستراتيجية طويلة المدى تهدف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الفلسطينية، وأن هناك تطبيقات جزئية لبعض ركائز إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى عمليات إصلاح إدارية عامة وليس بهدف تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد بينت دراسات عديدة سابقة عدم جدوى تلك الطريقة في تحسين الإدارة والوصول إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن معظمها تنتهي بالفشل.

١٣ - ومن نتائج الدراسة والأدبيات السابقة، تم تقديم نموذج مقترح لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ومؤسساتها، على أن يتم تطبيقه على مراحل ومن ثم يتم تطبيقه بالكامل على جميع الوزارات، وفيما يلي شرح وتوضيح للإطار المقترح:

إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية:

بناءً على الأدبيات السابقة، نعرض فيما يلي إطاراً مقترحاً لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على مراحل، من خلال تبني الفكرة والعمل على تعميمها مما يسهل من رفع مستوى الأداء والإنتاجية في وزارات السلطة ومؤسساتها.

شكل (٤)
إطار مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية



أولاً: تبني الفكرة الأساسية لمفهوم الجودة الشاملة

إن تبني فكرة مشروع الجودة الشاملة، وتقييم تطبيقه في الوزارات، يقتضي أن تؤمن الإدارة العليا في الوحدات الحكومية به أولاً، والعمل على تطبيق أسسه وقواعده. وفي هذا الصدد نقترح قيام ديوان الموظفين العام بدراسة هذه الفكرة وبلورتها بأسلوب يسمح بالتطبيق المرحلي لنموذج إدارة الجودة الشاملة، ولو في وحدات تجريبية، بحيث يمكن أن يتم تعميم الفكرة في مراحل تالية.

وكي يكسب ذلك الموضوع أهمية كافية، يُفضل إنشاء وحدة مركزية للجودة الشاملة في ديوان الموظفين العام، تقوم بالتنسيق مع باقي الوزارات والمؤسسات التابعة للديوان، من أجل وضع خطط مناسبة ومتابعة الدراسات الخاصة بالجودة وتطويرها، وضمان نشر التوعية من خلال نشرات مركزية يصدرها الديوان.

ثانياً: نشر ثقافة الجودة الشاملة

ويقصد بذلك قيام ديوان الموظفين العام وبالتعاون مع أحد المعاهد المتخصصة أو الجامعات المحلية، بعقد سلسلة من الندوات والحلقات النقاشية والحوارية التطبيقية للقيادات الإدارية العليا والوسطى، بهدف نشر ثقافة الجودة الشاملة والتعريف بأساليبها الفنية، ومراحل تنفيذها ومقومات نجاحها، وذلك في إطار خطة عمل تتم على مراحل وخلال فترة زمنية محددة، تقدر بحوالي ستة أشهر إلى سنة.

ثالثاً: إعداد وتوزيع دليل الجودة الشاملة

وهو من الأمور الفنية اللازمة لدعم فكرة تطبيق الجودة الشاملة، حيث تهدف إلى نشر التوعية بأسس وأساليب إدارة الجودة الشاملة على العاملين في جميع المستويات الإدارية، وإبراز الفوائد العائدة من تطبيق الجودة الشاملة، ويشمل ذلك الدليل ما يلي:

- شرح مفهوم إدارة الجودة الشاملة، والإيجابيات من تطبيقها.
- مرتكزات ومتطلبات التطبيق.
- المراحل الأساسية اللازم إتباعها لتطبيق الجودة الشاملة.
- الأدوات الفنية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- النماذج والإرشادات اللازمة.

رابعاً: تشكيل اللجان الاستشارية للجودة الشاملة

ويقصد بها اللجان التي تسمى مجالس الجودة، وهي الجهة الفنية المسؤولة عن تقديم الاستشارات في مختلف مراحل العمل، عند تطبيق مفهوم الجودة الشاملة بالوحدات المختلفة، وتشكل هذه اللجان من ذوي الخبرة والدراية بهذا الموضوع، وبالتنسيق بين ديوان الموظفين

العام والمعهد المتخصص أو كليات الإدارة والوحدات التي تقرر تبني فكرة تطبيق نموذج الجودة.

خامساً: تحديد عناصر المراجعة الإدارية قبل الشروع في التنفيذ الشامل

في هذا المجال، لا بد من الإشارة إلى ضرورة إجراء مراجعة شاملة لمجموعة من العناصر الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار قبل الشروع في التنفيذ، والتي تعتبر من أهم مرتكزات نجاح إدارة الجودة الشاملة، وهي:

- ١- مدى اقتناع الإدارة العليا، واستعداد القيادات الإدارية لتبني النموذج إلى مراحلته النهائية.
- ٢- التأكد من مدى الحاجة إلى التغيير والتطوير في الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ٣- إعادة النظر في رسالة المنظمة وأهدافها التفصيلية إذا تطلب الأمر ذلك، قبل الشروع في التطبيق الكامل.
- ٤- اختيار التوقيت المناسب للبدء في التنفيذ.
- ٥- وضع إستراتيجية لضمان توسيع قاعدة المشاركة لكي تشمل جميع العاملين.
- ٦- إعادة النظر في نظام الحوافز المطبق حالياً، ليتماشى مع تطبيق أهم مبادئ الجودة الشاملة لضرورة التمييز بين من يعمل ومن لا يعمل.
- ٧- حصر الاحتياجات التدريبية بالوحدة، ووضع خطة متكاملة للتدريب والتنمية، بما يتماشى مع احتياجات إدارة الجودة الشاملة.
- ٨- ضمان الالتزام الدائم طويل المدى مع الجميع، بحيث يشارك كل مستوى وظيفي بالوحدة في مختلف الإجراءات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ٩- القيام بدراسة تفصيلية تستهدف التعرف على العملاء الحاليين والمرتقبين ورغباتهم وتوقعاتهم وكيفية تلبيتها.
- ١٠- دراسة الالتزامات المالية المترتبة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في العمل على تدبير الموارد اللازمة في ضوء تحليل التكلفة والعائد كأسلوب علمي يمكن تطبيقه في هذا المجال.

سادساً: التطبيق التجريبي للإطار

- ويقصد بذلك قيام الوحدة التي تقرر تبني الفكرة والشروع في تطبيقها، المرور
بمراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة فيما يتعلق بالأمور التالية:
- ١- دراسة رسالة المنظمة وأهدافها التفصيلية.
 - ٢- التعرف على الموارد المادية والبشرية المتاحة.
 - ٣- دراسة التجارب السابقة في مجالات التطوير، سواء الناجح منها أو ما تعرض للفشل.
 - ٤- حشد كافة الإمكانيات المتاحة لخدمة نموذج الجودة الشاملة بأسسها وقواعدها.

على أن يتم التطبيق مرحلياً، وعلى نطاق ضيق أولاً، بحيث يغطي بعض الوحدات الحكومية، حتى تتوفر عوامل النجاح اللازمة ليُعمم النموذج بعد ذلك على باقي الوزارات المؤسسات التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية.

سابعاً: تقييم ومتابعة التنفيذ

تعد عملية التقييم ومتابعة مراحل التنفيذ من أهم الخطوات التي تضمن معالجة أوجه القصور، والتغلب على الصعوبات التي تواجه المؤسسات أولاً بأول. ويفترض أن تتم عملية التقييم والمتابعة في ضوء رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية، وذلك بالاستناد إلى المعايير التي تم أخذها بعين الاعتبار كأسس لقياس مدى التقدم في تطبيق الإطار المقترح للجودة الشاملة، في ضوء الخطط المعتمدة لذلك.

ثامناً: التطبيق الكامل للإطار المقترح

- في ضوء ما تسفر عنه عملية المتابعة والتقييم، ومع تزايد فرص نجاح التطبيق الشامل يمكن تعميم التجربة تدريجياً بعد ضمان توفر العوامل التالية:
- ١- نجاح التجربة المصغرة للتطبيق الجزئي.
 - ٢- ضمان وجود فريق للجودة يمكنه نقل خبراته للآخرين.
 - ٣- العمل على توفير كافة المقومات الضرورية اللازمة لنجاح النموذج.
 - ٤- الاستفادة من أية أخطاء قد تكون مرت بالتطبيق المرهلي، والعمل على تفادي تكرار حدوثها مستقبلاً.

٥- توسيع قاعدة المشاركة في تطبيق النموذج، في إطار تنافسي بين مختلف الوحدات الفرعية في المنظمة، حيث يمكن التفكير في اقتراح (جائزة الجودة)، تمنح للقسم أو الإدارة التي تميزت في تطبيق النموذج، وفقاً للمعايير التي يعلن عنها، وتصمم خصيصاً لهذا الغرض. ومن المؤكد أن ضمان نجاح عملية التطبيق الكامل للإطار المقترح لإدارة الجودة الشاملة في إحدى الوحدات الحكومية يتطلب الاستعانة بالجهات المركزية ذات الصلة بالموضوع، كديوان الموظفين العام ومجالس الجودة المنبثقة عنها، بما يسهم في تبادل الخبرات الناجحة بين الجهات المختلفة تعميماً لاستفادة الجميع، وبما يتيح الفرصة لنشر تجربة إدارة الجودة الشاملة.

التوصيات:

خرجت الدراسة بأهم التوصيات التالية:

- ١- مراعاة الاستقرار والثبات في القيادات الإدارية وعدم اللجوء إلى التغيير إلا في الضرورة القصوى. وهذا يدعو إلى ضرورة الاختيار الدقيق المبني على دراسة وتحليل لمتطلبات الإدارة الحديثة.
- ٢- تبني خطة إستراتيجية وطنية، بحيث تكون على أسس مهنية، وتلتزم بها جميع الحكومات المتعاقبة، وبذلك نقلل من آثار عدم الاستقرار السياسي.
- ٣- تشكيل وحدة استشارية من ذوي الاختصاص والمعرفة، وترتبط بالمسئول الأول، على أن تكون لها سلطات ذات طبيعة تنسيقية في المؤسسة بحيث تقوم هذه الوحدة بالتنسيق لشرح الرؤى وتحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات والخطط لضمان نجاح وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- ٤- إعداد وتنفيذ برامج توعية وتدريب مكثف لتوضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئه وأفكاره والفوائد المتوقعة عند تبنيه بالشكل الصحيح، وأن توجه هذه البرامج

لجميع المستويات الإدارية في الوزارات، وأن يتم ترشيح الموظفين حسب الاحتياجات الفعلية، وتقييم مدى الاستفادة منها. ويحبذ أن يتم ذلك بالتنسيق مع ديوان الموظفين العام.

٥- ضرورة أن يتولى ديوان الموظفين العام دور ريادي في تنسيق وتنظيم عملية التدريب وخاصة المنح المقدمة من الخارج بهدف التطوير الإداري، مما يضمن تطور العمل الإداري في الوزارات بشكل متوازي وضمن الاستفادة من الدورات.

٦- الاهتمام بعملية التعيين والاختيار والأخذ في الاعتبار المؤهلات العلمية في الأشخاص الذين سيشغلون المراكز الإدارية، بحيث تكون درجة البكالوريوس كحد أدنى لشغل المناصب الإدارية.

٧- توفير وتخصيص الموارد المالية لنشر وتطوير الجودة في الوزارات.

٨- العمل على تطوير نظام الحوافز المعمول به في الوزارات، وتقديم الدعم المادي لذلك، وهو أمر ضروري وخطير في أثره على مستوى الأداء والمبادرة والتطوير من قبل الموظفين، حيث أن الحوافز المقدمة في الوزارات تتمثل فقط في الترقيات الإدارية وهو يُفقد المؤسسة الخبراء المهنيين، سواء بنزوحهم إلى القطاع الخاص أو شغلهم مناصب إدارية لا يبدعون فيها.

٩- مراجعة وتعديل القوانين والتشريعات الإدارية المعمول بها في الوزارات، مما يجعل أنظمة التقييم والتدريب والحوافز متلائمة مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

١٠- تبني مفهوم مشاركة العاملين في الوزارات، والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات من خلال تطوير صناديق "الشكاوى والاقتراحات" لاستقبال المقترحات الجيدة التي يقدمها العاملون في المنظمة، والعمل على ضرورة متابعتها. حيث أن ذلك يؤدي إلى تجنب مقاومتهم للأفكار الإدارية الجديدة، وبالأخص إدارة الجودة الشاملة وما تتطلبه من تغيير في مفهوم الإدارة. كما يؤدي إلى تشجيع الابتكارات والمبادرة بأفكار جديدة ومفيدة، ورفع درجة الولاء التنظيمي، كما يرفع درجة الالتزام لدى الإدارة العليا.

١١- ضرورة تطوير نظم الاتصال في الوزارات سواء بين المستويات الإدارية المختلفة أو بين الإدارة والجمهور من العملاء، حيث أن ذلك من المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك بتطوير نظم معلومات إدارية محوسبة تسهل وتسرع من عملية صنع القرار السليم في الوقت الملائم، والاستفادة من نظم الاتصال في معرفة آراء المستفيدين.

- ١٢ - دراسة معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات، وإيجاد الحلول لتجنبها.
- ١٣ - زيادة التنسيق مع الجهات الأكاديمية والمراكز التدريبية المتوفرة، لرسم سياسة واضحة المعالم، كل في مجاله لإبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك للتواصل مع مستحدثات العصر وتوفير أيدٍ عاملة قادرة على التعامل مع ما هو جديد في مجال إدارة الأعمال.
- ١٤ - الاعتماد على فرق العمل بأنواعها المختلفة وحسب الضرورة لأغراض تطوير خدمة جديدة، أو لحل المشكلات الطارئة.
- ١٥ - تطبيق النموذج المقترح ضمن خطة إستراتيجية تلتزم من خلالها الإدارة العليا في الوزارات بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

المراجع:

أولاً : المراجع باللغة العربية:

- آل عبد السلام، خالد بن سالم بن سيف، (٢٠٠٤)، دراسة - دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة آل-البيت، عُمان.
- التلباني، نهاية، (٢٠٠٠)، "تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي الفلسطيني - دروس وتوصيات لتحسين وتطوير الجودة"، رسالة دكتوراه، جامعة شيفلد، بريطانيا.
- الدرادكة، مأمون، وشلبي، طارق، (٢٠٠٢)، الجودة في المنظمات الحديثة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- القانون الأساسي المعدل لسنة ٢٠٠٣: الصادر بتاريخ مارس، ٢٠٠٣ ، الصفحة: (٥).

- الكحلوت، سعدي محمد، (٢٠٠٤)، دراسة - العوامل المؤثرة على استمرارية أنشطة الجودة الشاملة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- المركز الفلسطيني للإعلام، (٢٠٠٦)، موقع إلكتروني: (٢٠٠٦/٠٦/٢٠)، www.palestine-info.info/arabic/palestoday/reports/report2006_1/29_3_06_2.htm
- المناصير، علي فلاح، (١٩٩٤)، دراسة - إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الناظر، رولا محمد شفيق راتب، (٢٠٠٤)، دراسة - مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- النيايدي، حمد علي حليس، (١٩٩٩)، دراسة - تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- الهيجان، عبد الرحمن، (١٩٩٤)، "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة". مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٣، ص ٤٠٥ - ٤٤١.
- الوقائع الفلسطينية، (٢٠٠٣)، الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، العدد ٤٦، أغسطس، ٢٠٠٣ الصفحة: (١١)
- الوقائع الفلسطينية، (٢٠٠٦)، الجريدة الرسمية للسلطة الوطنية الفلسطينية، العدد ٦٤، مايو، ٢٠٠٦.
- باند، بيت/ هولب، لاري، (٢٠٠٥)، السيكس سيجما - رؤية متقدمة في إدارة الجودة، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
- جابلونسكي، جوزيف، (١٩٩٣)، "تطبيق إدارة الجودة الكلية". خلاصات، مجلد ١، العدد السادس، ص ٤-٢٠.
- جودة ، محفوظ أحمد، (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حمود ، خضير كاظم، (٢٠٠٢)، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- دوبينز، لويد، وماسون، كلير كراوفورد، (١٩٩٧)، إدارة الجودة - التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج، ترجمة- حسين عبد الواحد، القاهرة: الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح، (١٩٩٦)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دار الكتب.
- عبد اللطيف، أفنان عبد الحفيظ، (٢٠٠٢)، دراسة - تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- عقيلي، عمر وصفي، (٢٠٠١)، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- علي، ناصر أمين أحمد، (٢٠٠٢)، دراسة - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- كيلادا، جوزيف، (٢٠٠٤)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة - د.م/ سرور إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر.
- محرم، أحمد محروس/ فهمي، م. محمد عماد، (٢٠٠٠)، تكاليف الجودة مدخل إلى التطوير والتحسين المستمر، القاهرة: مركز نور الإيمان.
- مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، (٢٠٠٦)، موقع إلكتروني، (٢٠٠٦/٠٧/١٥)، <http://www.pnic.gov.ps/arabic/gover/ministry2.asp?option=2&gover=10>
- مصطفى، أحمد سيد، (٢٠٠١)، إدارة الجودة الشاملة والإيزو ٩٠٠٠، القاهرة : كلية التجارة - جامعة الزقازيق.
- مصلح، أحمد، (١٩٩٨)، تضاعف عددهم إلى أربعة أضعاف - تدني رواتب موظفي السلطة، الحقيقة، عدد ١٠، ص ٣١-٣٣.
- منصور، شريف، (٢٠٠٣)، تقرير المجتمع المدني والتحول الديمقراطي والأقليات في الوطن العربي، مركز بن خلدون للدراسات الإنسانية.
- وليمزن، الان، و وودوارد، سالي، و دوبسون، بول، (٢٠٠٤)، إدارة التغيير بنجاح - استخدام النظرية، والخبرة في تنفيذ التغيير، ترجمة- سرور على إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahmed, Sohel and Schroeder, Roger G., (2002) "The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management", Vol. 19 No. 5, 2002, pp. 540-550.
- Alzamany, Yasser, Hoddell, Stephen and Savage, Barbara, (2002), "Quality Management Worldwide- Understanding the Difficulties of Implementing Quality Management in Yemen", Vol. 14. No. 4, 2002, pp. 240-247.
- Antony, Jiju, Leung, Kevin and Knowles, Graeme, and Gosh, Sid, (2002), Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 19, No. 5, 2002, pp. 551-566.
- Benhardt, Robert, (1991), Public Administration: An Action Orientation, Pacific Gove California, USA: Brooks, Cole Publishing Co.
- Ciampa, D., (1992), Total Quality – a user's guide for implementation, Addison-Wesley, Reading, Mass. USA, 1992.

- Cohen, Steven and Eimicke, William, (1996), Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector, The 57th Annual National Conference of the American Society for Public Administration, Columbia University, Atlanta Georgia.
- Dale, B. G., (1994), Managing Quality, (2nd ed.). UK: Prentice Hall, International, Ltd.
- Glorioso, John E., (1994), TQM and Team Solution. Security Management, Vol. 38, October 1994. p 33.
- Hyde, Albert C., (1992), "The Proverbs of Total Quality Management Re-charting the Path to Quality Improvement in the Public Sector", Public productivity & Management Review, Vol. 16, No. 1.
- John S. Oakland, (2000), "Total Quality Management", Butterworth Heinemann, Oxford, 2000, pp. 243-246.
- Jreisat, Jamil, J., (1992), "Organizational Management: Exploration to Western Frontier", Unpublished Research, Vol. 1, No. 2, pp. 6-35.
- Longenecker, Clinton O. and Scazzero, Joseph A., (1996), The Ongoing Challenge of Total Quality Management. The TQM Magazine, Vol. 8, No. 2, 1996, pp. 55-60.
- Russell, R. S. & Taylor B. W., (1995), "Production and Operation Management: Focusing on Quality and Competitiveness", Prentice Hall, inc.
- Shashaa, Esam, (2006), Web Site: Palestinian History, (24/08/2006), 22:30
(<http://www.palestinehistory.com/history.htm#06>).
- SkyMark Corporation, (2006), Web Site: (15/07/2006), 21:00,
(<http://www.skymark.com/resources/leaders>).

- Smith Curtis A., (1994), The Trap Between Strategic Planning and TQM. School Administrator, Vol. 51, issue: 6, June 1994, p. 35.
- Stringham, Shand H., (2004), Does Quality Management Work in the Public Sector?. Public Administration and Management: An Interactive Journal 9 (3), 2004. pp. 182-211.
- Talha, Mohammad, (2004), Total Quality Management: An Overview. The Bottom Line: Managing Library Finances, Vol. 17, No. 1, 2004. pp. 15-19.
- Tari, Juan Jose, (2005), Components of Successful Total Quality Management. The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005. pp. 182-194.

الملاحق:

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة الإسلامية - غزة
عمادة الدراسات العليا
ماجستير- إدارة أعمال

إستبانة الدراسة

أخي الموظف المحترم، أختي الموظفة المحترمة ،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في غزة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بالجامعة الإسلامية.

لذا، أرجو التفضل بتعبئة الإستبانة واختيار الإجابة بدقة وواقعية، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وسوف يتم إطلاعكم على نتائج هذه الدراسة حينما يتم الانتهاء منها إذا رغبتم بذلك، شاكرين لكم تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث/
أيمن عبد الفتاح الدقي

تتكون هذه الإستبانة من جزأين: (يرجى بوضع إشارة (x) على الإجابة المناسبة)

الجزء الأول

البيانات الشخصية والعامية:

١. الجنس ذكر أنثى
٢. العمر ٢٥ سنة فأقل من (٢٦ - أقل من ٣٦) سنة
 من (٣٦ - أقل من ٤٦) سنة من (٤٦ - أقل من ٥٦) سنة
 ٥٦ سنة فأكثر
٣. المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون دبلوم متوسط
 بكالوريوس دراسات عليا
٤. المسمى الوظيفي وكيل وزارة وكيل مساهم مدير عام
الوزارة مدير عام بالوزارة نائب مدير عام مدير دائرة
 نائب مدير دائرة رئيس قسم
٥. الخبرة خمس سنوات فأقل من (٦ - ١٠) سنوات

أكثر من ١٠

(ملاحظة: الخبرة منذ إنشاء السلطة الوطنية الفلسطينية)

- هل تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

نعم لا

الجزء الثاني:

يرجى وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة التي تعتقد أنها أقرب إلى رأيك:

رقم الفقرة	بنود الإستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	اقتناع ودعم الإدارة العليا					
١-	تتوفر الرغبة الأكيدة للإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.					
٢-	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق جهود وتحسين الجودة الشاملة.					
٣-	تهتم الإدارة بتشخيص المشاكل وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لها.					
٤-	تقوم الوزارة بتوفير الوقت الكافي للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة.					
٥-	تقوم الوزارة بتوفير الكادر للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة.					
٦-	تقوم الوزارة بتوفير المعدات والدعم المادي اللازم لتنفيذ الأنشطة.					
٧-	تقوم الوزارة بتقديم الحوافز للتسهيلات لتنفيذ الأنشطة.					
٨-	تقوم الإدارة العليا بشرح وتبسيط مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموظفين على مختلف المستويات.					
٩-	تعمل الوزارة على تقليل وإزالة العوائق والحواجز					

					في طريق العمل.	
					تخطط الإدارة العليا باستمرار من أجل التحسين المستمر في كافة المجالات.	١٠-
					تدريب وتنمية الموظفين	
					تهتم الإدارة العليا بموضوع التدريب بشكل كاف.	١١-
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بنود الإستبانة	رقم الفقرة
					يتم تدريب العاملين على التقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة.	١٢-
					هناك فرص لتدريب المدربين في المستويات العليا من أجل دعم والتزام القيادات الإدارية في تحسين الجودة.	١٣-
					يتم الترشيح للدورات التدريبية على أسس موضوعية لدى الإدارة العليا الراغبة في التدريب حول مهارات الجودة.	١٤-
					يتبنى ديوان الخدمة المدنية برنامج تدريبي موحد لرفع مستوى العاملين في كافة الوزارات	١٥-
					يتم تقييم مدى الاستفادة من برامج التدريب من قبل المسؤولين في الوزارة.	١٦-
					تخطط الوزارة لتدريب الموظفين للعمل كفريق واحد.	١٧-
					يتم التدريب بناء على تحديد الاحتياجات للموظفين.	١٨-
					بناء فرق عمل	
					تعمل الوزارة على خلق روح العمل الجماعي كفريق واحد والتعاون بين الأقسام. وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.	١٩-
					يتم استخدام فريق العمل عند مواجهة مشكلة أو تطوير خدمة ما.	٢٠-
					تعمل الوزارة على تحفيز العمل الجماعي من خلال تقوية	٢١-

					الروابط والأواصر الجماعية.	
					تدعم الوزارة فكرة بناء فريق العمل بشكل واسع.	٢٢-
					احترام وتقدير الموظفين	
					يبعد الرؤساء في الوزارة عن أسلوب التهديد والعقاب في التعامل مع الموظفين.	٢٣-
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بنود الإستبانة	رقم الفقرة
					يتم مكافأة الموظفين في الوزارة بناءً على أدائهم المميز.	٢٤-
					تهتم الإدارة العليا بتعزيز الثقة بينها وبين الموظفين على اختلاف مستوياتهم.	٢٥-
					هناك نظام عادل للمكافآت والحوافز لتقدير جهود الموظفين.	٢٦-
					تتسم علاقتي برئيسي في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل.	٢٧-
					تتسم علاقتي بزملائي في العمل بالانسجام والاحترام المتبادل.	٢٨-
					مشاركة الموظفين	
					يساهم العاملون في تقديم الحلول والمقترحات لتحسين الجودة.	٢٩-
					يشارك العاملون في حل المشكلات من خلال جهد شامل لتحسين الجودة.	٣٠-
					يتم إيصال المعلومات للعاملين بالوزارة باستمرار ليتعرفوا على أهداف التحسين ومنجزات برنامج تحسين الجودة.	٣١-
					تعمل الإدارة العليا على تفويض صلاحياتها للعاملين لتسهيل الأعمال وخدمة المراجعين.	٣٢-
					تهتم الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من العاملين من	٣٣-

					خلال تقبل المقترحات الجيدة وتبنيها.
					التركيز على الجمهور من العملاء
					٣٤- لدى الإدارة العليا المعرفة التامة بالخدمات التي تقدمها الوزارة إلى المستفيدين.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بنود الإستبانة
					٣٥- تحرص الإدارة على منح الصلاحيات الكافية للموظفين لتلبية رغبات المستفيدين.
					٣٦- يوجد نظام في الوزارة يسهل وصول آراء المنتفعين بالخدمة إلى المسؤولين في الإدارة العليا.
					٣٧- في حالة حدوث أي خلل في تقديم الخدمة يتم اتخاذ الإجراء التصحيحي بما يضمن رضا المستفيدين.
					مستوى وعي الموظفين
					٣٨- تعمل الوزارة على تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة كمرشد لتحسين الأداء.
					٣٩- تحرص الإدارة العليا على إصدار النشرات وكتابة المقالات والمحاضرات عن إدارة الجودة الشاملة.
					٤٠- تسعى الإدارة العليا باستمرار على نشر وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وحداتها التنظيمية.
					٤١- هناك جهود مستمرة ومختلفة لنشر الجودة في داخل الوزارة.
					٤٢- هناك جهود مستمرة ومختلفة لنشر الجودة في خارج الوزارة.
					٤٣- يتوفر لدى الإدارة العليا المعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
					٤٤- تمتلك الوزارة الكفاءات البشرية المؤهلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					المعوقات التي تعترض الوزارات

					مقاومة العاملين لبرامج تحسين الجودة.	٤٥-
					عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الوزارة.	٤٦-
					غياب نظم فعالة للاتصالات في داخل الوزارة.	٤٧-
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	بنود الإستبانة	رقم الفقرة
					غياب نظم فعالة للاتصالات والتنسيق بين الوزارات.	٤٨-
					غياب العوامل التحفيزية، وعدم القدرة على توفير مكافآت وتقدير لإنجازات الأفراد.	٤٩-
					عدم تطبيق الإجراءات الجزائية بدقة في حالة حدوث تجاوزات.	٥٠-
					عدم توفير مناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كالتدريب غير المناسب أو قلة التدريب.	٥١-
					قلة مشاركة العاملين في العمل.	٥٢-
					عدم الالتزام بروح الفريق في العمل.	٥٣-
					عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الوزارات، بما يتلاءم وتطبيق الجودة الشاملة.	٥٤-
					وجود عبء في العمل وضيق الوقت، مما يعوق التفرع لبرامج تنموية.	٥٥-
					قلة الإمكانيات المالية والمادية.	٥٦-
					الخلافات السياسية الداخلية.	٥٧-
					قلة الاستقرار الأمني والسياسي.	٥٨-
					غياب سياسة تنموية واضحة من الحكومة، تكون مرتكزة على أسس علمية ووطنية، تلزم كل الحكومات.	٥٩-
					التكدس الوظيفي، أي التوظيف الفائض عن الاحتياج الفعلي.	٦٠-
					عدم مراعاة الطرق الصحيحة في اختيار العاملين.	٦١-

					عدم وجود إدارة تؤمن بالجودة.	٦٢-
					صعوبة التواصل بين المحافظات الشمالية (الضفة) والمحافظات الجنوبية (قطاع غزة).	٦٣-

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	المسمى
١-	د. ماجد الفرا	كلية الإدارة - الجامعة الإسلامية
٢-	د. سامي أبو الروس	كلية الإدارة - الجامعة الإسلامية
٣-	د. نافز بركات	كلية الإقتصاد - الجامعة الإسلامية
٤-	د. سمير صافي	كلية الإدارة - مركز التعليم المستمر
٥-	د. عليان الحولي	وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية
٦-	د. سناء أبو دقة	وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية
٧-	محمد سلامة محيسن	مدير عام في الهيئة العامة للتأمين والمعاشات