

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
قسم إدارة الأعمال

درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل

إعداد

عبدالرحمن هشام الهشلمون

إشراف

الدكتور محمد الجعبري

رسالة ماجستير

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.

الخليل-فلسطين
2015/هـ1436م

(إني رأيت أنه لا كتب أحد كتاباً في يومه إلا قال في غده لو غير هذا
لكان أحسن، و لو زيد هذا لكان يستحسن، و لو قدم هذا لكان أفضل، و
لو ترك هذا لكان أجمل، و هذا من أعظم العبر، و هو دليل على استيلاء
النقص على جملة البشر)

عماد الدين الأصفهاني



إجازة الرسالة
جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة فى شركة كهرباء الخليل

إعداد: عبدالرحمن هشام الهشلمون

الرقم الجامعي: 21019042

إشراف: الدكتور محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : 2015/5/7م الموافق رجب 18، 1436هـ من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيس لجنة المناقشة : الدكتور محمد الجعبري
ممتحناً داخلياً : الدكتور يوسف أبو فارة
ممتحناً خارجياً: الدكتور مروان درويش
التوقيع:.....
التوقيع:.....
التوقيع:.....

الخليل- فلسطين

1436هـ/2015م

الإهداء

إلى من صنع العزة تاجا فوق الجبين، إلى من وجدت بجانبه الأمان، إلى سيد الرجال إلى والدي العزيز

إلى تلك العين التي سهرت وما كانت لتغفو حتى يبلغ الاطمئنان إلى قلبها، إلى من غمرتني بحبها ودعائها الدائم لي إلى أمي الحبيبة

إلى من كانت لي العون والسند بعد الله، إلى من تحملت من اجلي الكثير لإتمام هذه الدراسة إلى زوجتي العزيزة

إلى من شاركوني احلى أيام طفولتي، وتربيت معهم تحت سقف واحد إلى أخوتي الأحباء.

إلى من ضحوا بأنفسهم من اجل إعلاء كلمة الحق إلى شهدائنا الأبرار واسرانا البواسل .

أهدي هذا الجهد

الباحث

عبد الرحمن الهشلمون

الشكر والتقدير

أحمد وأشكر الله تبارك وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا الجهد العلمي، فاللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطتك والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء وسيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور الفاضل محمد الجعبري مديناً له بالفضل على تكريمه مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة، الذي كان الناصح الأمين بملحوظاته القيمة وتوجيهاته السديدة.

وأشكر الدكتور يوسف ابو فارة والأستاذ علاء زايد على ملحوظاتهم القيمة فترة الإعداد لهذه الرسالة، واتقدم بالشكر أيضاً إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة بقبول مناقشة هذه الرسالة ولسعة صدرهم وعدم تأخرهم بتقديم النصح والتوجيه.

كما أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل الذين لم يبخلوا أبداً عن تقديم العون العلمي والتوجيه الإرشادي خلال سنوات دراستي وعند إعداد هذه الرسالة .

فهرس المحتويات

د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ظ	فهرس الرسوم التوضيحية
ي	ملخص بالعربية
ل	ABSTRACT
1	الفصل الاول: الإطار العام للدراسة
1	1 مقدمة
3	2 مشكلة البحث
5	3 أهداف البحث
5	4 أهمية البحث
6	5 حدود البحث
7	6 محددات البحث
7	7 مفاهيم البحث ومصطلحاته
7	8 خطة البحث
9	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
9	1 مقدمة
9	2 المبحث الأول: ادارة الجودة الشاملة
9	2.1 مقدمة
10	2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
17	2.3 أهداف الجودة الشاملة
19	2.4 مبادئ الجودة الشاملة
29	2.5 مزايا إدارة الجودة الشاملة
33	2.6 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
38	2.7 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
46	2.8 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
50	2.9 إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة
51	2.10 علاقة إدارة الجودة الشاملة والايزو 9001:2008 : تكامل أم تماثل أم تعارض
54	2.11 شركة كهرباء الخليل

57	2.12 مراحل تطبيق الايزو 9001:2008 في شركة كهرياء الخليل
60	3 المبحث الثاني: دراسات سابقة
60	3.1 دراسات محلية
66	3.2 دراسات عربية
84	3.3 تعقيب على الدراسات السابقة
85	الفصل الثالث: منهجية البحث واجراءاته
85	1 تمهيد
85	2 منهج البحث
85	3 أساليب جمع البيانات
86	4 مجتمع وعينة الدراسة
87	5 خصائص العينة الديمغرافية لعاملي شركة كهرياء الخليل
88	6 أدوات البحث
89	7 صدق الأداة
90	8 ثبات الأداة
92	9 المعالجة الإحصائية
93	10 مفاتيح التصحيح
93	10.1 مفتاح التصحيح للنسب المئوية
93	10.2 مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية
94	الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة
94	1 تمهيد
94	2 الإجابة على أسئلة الدراسة
113	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
113	1 المبحث الأول : النتائج والاستنتاجات
120	2 المبحث الثاني : التوصيات واليات تنفيذها
125	المراجع
125	أولاً: المراجع العربية
132	ثانياً: المراجع الأجنبية
135	ملحق رقم (1) أسماء المحكمين
136	ملحق رقم (2) أستبانة - للعاملين
141	ملحق رقم (3) أستبانة - للمشاركين
144	ملحق رقم (4) المقابلة

فهرس الجداول

52.....	جدول 1 : أوجه التشابه مابين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9001:2008
86.....	جدول 2: العينة العشوائية التطبيقية لعاملي شركة كهرياء الخليل
87.....	جدول 3: خصائص العينة الديمغرافية
89.....	جدول 4: مصفوفة قيم معاملات الارتباط لأداة العاملين
90.....	جدول 5: مصفوفة قيم معاملات الارتباط لأداة المشتركين
91.....	جدول 6: ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا
93.....	جدول 7: مفتاح التصحيح للنسب المئوية
93.....	جدول 8: مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية
95.....	جدول 9:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتركيز على المشتركين حسب آراء العاملين
97.....	جدول 10:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالاستجابة ..
98.....	جدول 11:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالاعتمادية والتعامل
99.....	جدول 12:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتعاطف (الاهتمام بالمشترك)
100.....	جدول 13:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة باللموسية
101.....	جدول 14:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالوصول والاتصال
102.....	جدول 15:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتزام الإدارة العليا بالجودة حسب آراء العاملين
104.....	جدول 16:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمشاركة العاملين في وضع الخطط والسياسات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين
106.....	جدول 17:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بوضع السياسات والاستراتيجيات حسب آراء العاملين
108.....	جدول 18:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بحرص شركة كهرياء الخليل على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين
110.....	جدول 19:الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بقيام الشركة بمراجعة وتحديث وتطوير الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين

فهرس الاشكال

11

شكل 1: النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة

فهرس الرسوم التوضيحية

54

رسم توضيحي 1 : نسب أعداد واستهلاك المشتركين تبعاً لنوع المشترك

ملخص بالعربية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل والتي تتمثل في (التركيز على المشتركين، التزام الادارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، السياسات والإستراتيجيات، النظم الإدارية). ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك من أجل دراسة درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة من خلال دراسة آراء عاملي ومشاركي شركة كهرباء الخليل لدرجة تطبيق هذه المعايير في الشركة، حيث تكون مجتمع الدراسة من عاملي ومشاركي شركة كهرباء الخليل والتي يبلغ عددهم فيها عن مائة وواحد وتسعين عاملاً وعدد المشتركين حوالي اربعين الف مشترك، وتم استخدام اسلوب العينة العشوائية الطبقية لعاملي الشركة، حيث تم توزيع (120) استبانة تم استرداد (92) استبانة، وتم استخدام اسلوب العينة العنقودية لمشاركي الشركة حيث تم توزيع (250) استبانة وتم استرداد (226) استبانة، كما وتم استخدام اداة المقابلة مع الادارة العليا.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : أن درجة تطبيق شركة كهرباء الخليل لبعد التركيز على تحقيق رضا المشتركين حسب آراء المشتركين كانت مرتفعة، بينما بينت الدراسة أن درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الشركة حسب آراء العاملين كان متوسطاً، كما وبينت أن هناك العديد من المعوقات والعقبات التي واجهت عملية التطبيق لمعايير ادارة الجودة الشاملة في الشركة.

وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات والمتمثلة بما يلي: يوصي الباحث شركة كهرباء الخليل بزيادة التركيز على المشتركين كما ويوصي الادارة العليا بالشركة بزيادة العمل لإنجاح الجودة

وإشراك العاملين بصورة أفضل وإتاحة قدر كافي من المشاركة لمختلف فئات العاملين في صنع القرارات والأخذ بأرائهم ورعايتهم والعمل على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة ومراجعة وتحديث وتطوير الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالجودة بشكل مستمر.

Abstract

This study was aimed to get a view on **the degree of applying Total Quality Management (TQM) in Hebron electric power Company**, and to judge how well the six principles of TQM have been adhered to; in terms of focusing on Subscribers, High administration committing to provide good quality, involvement of workers in decision-making, continuous improvement and development, measures and strategies as well as focusing on administrative systems.

This study which targeted both the Electricity Company workers who are currently (191) workers and the company Subscribers who are around (40,000) Subscriber, has adopted the Descriptive Approach to explore variation in the workers well as Subscribers' point of view regarding the application of the total quality management in the electricity company.

The Descriptive Approach embraced two approaches which are the questionnaire surveys and the individual interviews. In the first approach the survey was divided into two models; the first is the random sample model, in which (120) questionnaire forms were distributed among the company workers and (92) of them were recovered and the second is the cluster sample model where (250) questionnaire forms were distributed among the Subscribers, and (226) of questionnaires were recovered. For the second approach individual interviews were conducted with the higher administration.

The study found several results including that while applying the Total Quality Management, the Electricity Company has attained higher levels of Subscriber satisfaction according to the views of the Subscribers, while

the study showed that the degree of implementation of standards of Total Quality Management in the company according to the views of Workers was average. The study also highlighted many obstacles and challenges facing the applying of Total Quality Management in the company.

The study came to many recommendations which include; The Researcher recommends Hebron electric power Company increased emphasis on the Subscribers also recommends senior management the company increased work for the success of the quality and the involvement of better workers and provide sufficient degree of participation of the different operators in the decision-making and taking their opinions and take care of them and work on continuous improvement in categories services provided in order to improve quality and review, update and development of systems and procedures related to quality continuously.

الفصل الاول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل مقدمة عن إدارة الجودة الشاملة ومشكلة البحث وأهداف البحث وأسئلة البحث وأهمية البحث ومنهجية البحث وإجراءاته وحدود البحث ومصطلحات البحث وهيكل البحث.

1 مقدمة

إن ظهور إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث قد بدأ فعلا خلال النصف الثاني من القرن العشرين وعلى الرغم من نشأته الأمريكية إلا أن تطبيقه وانتشاره كان في اليابان وقد بدأ هذا النوع من الإدارة في القطاع الخاص 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 (آل عبد السلام، 2004).

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات المشترك، ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع المشترك بيعاً وخدمة (مصطفى، 2005).

ولا يتحقق التمايز إلا إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات والمخرجات والعمليات. إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساساً للتطوير والتحسين المستمر للأداء. والذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا المشترك

وذلك بالاعتماد على الحقائق وتوفير بيئة تهيئ للأفراد العمل بإخلاص في جميع مجالات العمل (مصطفى، 2005).

ومن أجل الوصول الى رضا المشترك ولتلبية رغبات المشتركين وتقديم خدمة بمستوى ثابت يتطلب مستويات عالية وتطوير مستمر في أداء المنظمة في ستة مجالات أساسية، وهي مبادئ ادارة الجودة الشاملة" (العزاوي، 2005؛ المشهراوي، 2004):

- التركيز على المشتركين.
- التزام الادارة العليا بالجودة.
- مشاركة العاملين.
- التحسين والتطوير المستمر.
- السياسات والإستراتيجيات.
- النظم الإدارية.

وحتى لا تفشل هذه المنظمات وتحافظ على جودة خدماتها وأدائها وتحقيق متطلبات مشتركها الذي يدفع المنظمات والشركات للابتكار، والتطوير والتحسين المستمر للجودة وتقليل التكاليف، يجب على المؤسسات الاستجابة من خلال التطوير والتحسين الديناميكي للأداء، وأيضاً الاستجابة السريعة للتطورات التي تحدث في بيئة العمل (Lawler,2005).

أما فيما يتعلق بشركة كهرباء الخليل وحتى تحافظ على جودة خدماتها التي تقدمها بما يضمن التحسين المستمر لكفاءة الشبكة الكهربائية وإدامة الخدمة بطريقة آمنة وفعالة وموثوقة، ولتحقيق رغبات ومتطلبات المشتركين، ولتحسين أداء العاملين فيها للرفع من كفاءتهم وتنويع خبراتهم والارتقاء بها، ولعمل التطوير المستمر للنظم وآليات العمل الداخلية من أجل زيادة كفاءة النظام

وفاعليته والحد من الاخطاء، وللتأكيد على الدور التنموي الذي تمارسه الشركة لتوفير الطاقة الكهربائية ولتحقيق ايمانها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه مختلف فئات المجتمع، ينبغي على الشركة على وجه الخصوص والمؤسسات والشركات الفلسطينية بشكل عام أن تكون على دراية كاملة وإطلاع بمعايير وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة لكي تتمكن من ممارسة هذه الابعاد بما ينعكس على مصلحة الشركة ورفع الخدمة المقدمة للمشاركين.

2 مشكلة البحث

فرضت متطلبات التنمية المعاصرة على المؤسسات الخدمائية بشكل خاص ضرورة السعي نحو التحسين المستمر للارتقاء بمستوى الخدمات في سبيل التفوق والتميز لمواجهة احتياجات ومتطلبات المشاركين بتقديم أرقى مستويات الخدمة التي تلبي تطلعاتهم وتحقق رضاهم بجهود الإدارة العليا وبمشاركة جميع العاملين، وذلك من خلال تغيير الأساليب التقليدية في إدارة مؤسساتها والبحث عن ما هو حديث ومتطور من طرق وأساليب إدارية لإدارة أنشطتها المختلفة، وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة التي تسعى إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركات والمؤسسات.

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كل مراحل ومناحي الأداء، ويشكل مسئولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات المشاركين.

وبالرغم من وجود العديد من الدراسات الفلسطينية والتي تتحدث في مجال الجودة الشاملة مثل دراسة (المصري،2003) والتي تحدث فيها عن تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في البنوك

العاملة في فلسطين، دراسة (ابوعياش،2006) والتي تحدثت فيها عن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية، دراسة (العاجز،2008) والتي تحدثت عن مدى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الاداء المالي في مؤسسات الاقراض النسوية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، ودراسة (بدر،2009) التي تحدثت فيها عن اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على اداء المؤسسات الاهلية الاجنبية العاملة في قطاع غزة ، فقد لاحظ الباحث كونه احد عاملي شركة كهرباء الخليل وعضو في فريق الجودة التابع للشركة ونتيجة لخبراته المتراكمة في موضوع الجودة أن كثير من المؤسسات والشركات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) في فلسطين تهمل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وحتى تكاد تكون تجهل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بعض الأحيان، مما اثر وبشكل واضح على أداء تلك المؤسسات على تلبية رغبات المشتركين والمستفيدين من خدماتها.

ولضمان عدم تدني مستوى الأداء في تقديم الخدمات ولتلبية رغبات ومتطلبات المشتركين ولمحاولة حل المشكلات الناتجة عن نظم وأساليب متبعة في المؤسسة والتي قد تكون ساهمت في تدني مستوى الأداء وعدم رضى المواطنين وانعكاسها سلباً على تأدية هذه الخدمات يمكن أن يلخص الباحث مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

" الى أي درجة تطبق شركة كهرباء الخليل ادارة الجودة الشاملة"؟

ويترتب على هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تركز الشركة على تحقيق رضا المشتركين؟
2. هل تلتزم الادارة العليا بإنجاح إدارة الجودة الشاملة؟
3. هل تقوم الشركة بوضع خطط واستراتيجيات بحيث يكون معيارها الجودة؟

4. هل تقوم الشركة في اشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات المتعلقة بالجودة؟
5. هل تحرص شركة كهرباء الخليل على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة؟
6. هل تقوم الشركة بمراجعة وتحديث وتطوير الانظمة والإجراءات المتعلقة بالجودة؟
7. هل واجهت شركة كهرباء الخليل معوقات في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟

3 أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل من خلال :

1. بيان درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل.
2. تحديد جوانب القصور والنجاحات في تطبيقات ادارة الجودة الشاملة.
3. التعرف على أهم المعوقات والمشكلات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4 أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

- نظراً لأن الشركة طبقت الايزو 9001:2008 وهي تعتبر بداية للوصول لإدارة الجودة الشاملة من اجل ذلك فإن وصف وتشخيص الواقع يفيد الشركة وإدارتها في تقييم واقع تطبيق الايزو ومعوقات تطبيقه وبالتالي الوصول الى تطبيق ادارة الجودة الشاملة .

- أن المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تكون قادرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية وبالتالي تحقيق متطلبات مشتركيها مما يدفع هذه المنظمات للإبداع والابتكار والتميز والتطوير والتحسين المستمر، وزيادة التناغم والانسجام بين جميع أقسام وأجزاء المنظمة.
- تعتبر هذه الدراسة كمرشد ودليل لشركة كهرباء الخليل من اجل تطبيق أفضل لإدارة الجودة الشاملة .
- تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية للأدبيات المحلية في خصائص ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

5 حدود البحث

1. الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث على شركة كهرباء الخليل في مدينة الخليل والتي يبلغ فيها عدد العاملين الى 191 عامل.
2. الحدود الزمنية : تم جمع بيانات البحث من خلال الاستبانة والمقابلات نصف المهيكلة ومن ثم تحليلها واستخراج نتائج البحث من شهر ايار عام 2014 ولغاية شهر ايار من العام 2015.
3. الحدود البشرية : العاملون من مختلف الاقسام والوحدات والإدارات في الشركة ومشاركون الشركة.
4. الحدود الموضوعية: معايير ادارة الجودة الشاملة التي تم ذكرها في اسئلة الدراسة.

6 محددات البحث

لقد واجه الباحث في أثناء إجرائه لهذا البحث مشكلة تتمثل بكبر حجم مجتمع مشتركى الشركة .

7 مفاهيم البحث ومصطلحاته

ادارة الجودة الشاملة : هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطوير وتحسين مستمر فهي تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة لخلق قيمة مضافة لتحقيق رضا المشتركين والعاملين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم (العزاوي، 2005).

الشاملة: تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن القيمة الجيدة للمشارك (العزاوي، 2005).

التحسين المستمر : تحسينات لا تتوقف لجميع العوامل المرتبطة بعملية المدخلات والمخرجات وطرائق وأساليب العمل وأداء وسلوكيات العاملين، طالما هناك تغير في بيئة الاعمال ومتطلبات ورغبات المشتركين (مصطفى، 2005).

شركة كهرباء الخليل : هي عبارة عن شركة مساهمة خاصة محدودة ، تأسست عام 2000 تعمل في مدينة الخليل في مجال نقل وتوزيع وتوليد الكهرباء وتعود ملكيتها لبلدية الخليل .

8 خطة البحث

يتكون البحث من خمسة فصول هي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث ويشمل مشكلة البحث، أهداف البحث، أسئلة البحث، أهمية البحث محددات البحث، حدود البحث، مفاهيم البحث ومصطلحاته.

الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري بما فيه من أدبيات خاصة بالبحث وشركة كهرباء الخليل

وعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يشمل منهجية البحث وأدواته.

الفصل الرابع: ويشمل الإطار العملي والتحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: ويشمل النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1 مقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة للأدب النظري المتعلق بموضوع البحث والذي حصل عليه الباحث من خلال اطلاعه على الكتب والدراسات من مكاتب الجامعات الفلسطينية والعربية والدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة العربية والاجنبية، والتي ساعدت الباحث على بلورة أفكاره في تصميم منهجية واستبانة البحث.

وقد اشتمل هذا الفصل على مبحثين رئيسيين؛ المبحث الأول تناول الأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة ونبذة عن شركة كهرباء الخليل، وخصص المبحث الثاني إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالبحث.

2 المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

2.1 مقدمة

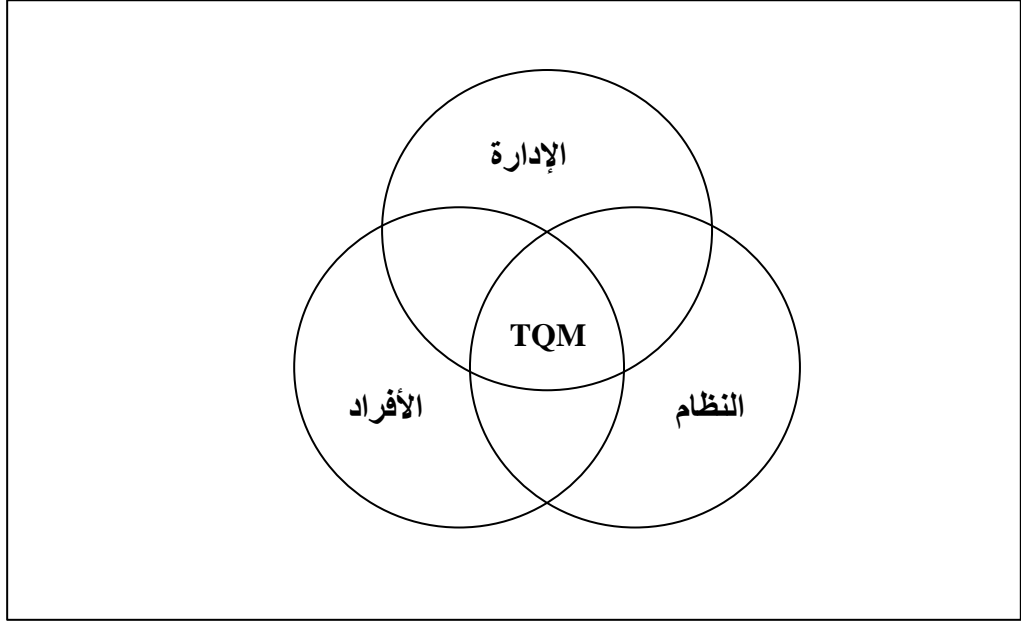
فرض مدخل إدارة الجودة الشاملة نفسه بقوة كأسلوب إداري متميز ومتطور ولاقي رواجاً كاملاً لتطوير وتحسين أداء المؤسسات وذلك عن طريق وضع النظم والعمليات التي تؤدي للتفوق و تمنع الأخطاء، وخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات والثقافات بمشاركة الجميع باعتبارها مسؤولية تضامنية لكافة المستويات الإدارية وفرق العمل والأفراد لقناعتهم التامة بأن الجودة الشاملة هي الملاذ الحقيقي لجميع المؤسسات لتحقيق أهدافها، والطريق الصحيح الذي يمكنها

من التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية التي بزغت كمتغيرات فرضت نفسها على بيئة الأعمال المحلية والإقليمية والدولية (زين الدين، 1995 ؛ حمود، 2002).

وفي هذا الفصل سيتم تناول أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص نحو استمرارية تطوير وتحسين كفاءة كافة مراحل ومناحي الأداء، وفاعلية الإنجاز للمؤسسات الخدمية بتقديم خدمة ذات جودة عالية وتحقيق متطلبات المشتركين وتقديم خدمة بمستوى ثابت.

2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كغيره من المفاهيم الإدارية التي تتباين بشأنه الأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من قبل الباحثين إلا أن هذا التباين الشكلي يكاد أن يكون متماثلاً في المضامين الجوهرية الهادفة والتي ينطوي عليها لكونه يتمحور حول الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه كافة المؤسسات، والمتمثل في تحقيق رضا المشتركين (الحاليين والمرقبين) من خلال رصد كافة رغباتهم واحتياجاتهم المتعلقة بالخدمة المقدمة ويتفاعل كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة والموضحة بالشكل التالي رقم (1) (حمود، 2005):



شكل 1: النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة (حمود، 2005، ص73)

يمكن استعراض أهم ما ورد من تعريفات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

عرف كروسبي كما ورد في (حمود، 2005، ص75) إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الامثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الامثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية".

وهناك من قام بتعريف إدارة الجودة الشاملة كما ورد في (حمود، 2002) Total Quality (Management) TQM: "أنها تمثل الفلسفة الإدارية والأطر العملية التي تسعى في تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة من خلال اشتراك كافة العاملين كل من موقعه والتطوير والتحسين المستمر بغية تحقيق رضا المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي".

في حين تعني إدارة الجودة الشاملة عند البعض كما ورد في (آل علي، 2002) : بأنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المؤسسة سريعة في استجاباتها ومرنة في تعاملها

ومركزة على المشترك يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات المشتركين.

بينما عرفها معهد الجودة الفيدرالي "على أنها تأدية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل، وفاعلية أكبر في أقصر وقت مع الاعتماد على تقويم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء".

وهناك من عرفها بفصل مفردات المفهوم الأساسية وفق العناصر التي يتألف منه كما ورد في (العزاوي، 2005) كما يلي:

إدارة الجودة : تحديد رضا المشترك ومستوى الإشباع الذي تحققه الخدمة مقابل مقياس متطلباته الخاصة والعامة لإحراز الميزة التنافسية.

إدارة الجودة : يقصد بها التركيز المباشر على تطبيق العاملين للأنشطة بما يمكنهم من توفير الجودة المطلوبة للمشارك، ويساعد المدراء على تفهم العمليات التي يقومون بها، وكيفية تحقيق التفاعل مع الآخرين من اجل تحقيق النجاح التام، لذا ينبغي تحسين العمليات عن طريق أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة بما يمكنهم من تقديم الخدمات الملبية لحاجات المشارك ورغباته.

الشاملة : تشمل جميع الأفراد والأقسام في المؤسسة مما يتطلب تحقيق التكيف للتحسين المستمر للعمليات بما يضمن القيمة الجيدة للمشارك.

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة كما ورد في(مصطفى، 2005) بأنها : فلسفة إدارية معاصرة جوهرها استلهاهم توقعات المشتركين والعاملين، وتستهدف التحسين المستمر للعمليات بما يحقق رغبات وتوقعات المشتركين من خلال فرق عمل مدربة، وتشمل الجودة كافة مراحل العمل منذ الخطوة الأولى وحتى التعامل مع المشترك.

وهناك من قام بتعريف TQM إدارة الجودة أشاملة كما ورد في (العزاوي،2005) : هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطوير وتحسين مستمر فهي تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المؤسسة لخلق قيمة مضافة لتحقيق رضا المشتركين والعاملين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم.

وهناك تعريف ذكره (حمود،2005) بأن TQM هي الفلسفة الإدارية وممارسات المؤسسة العملية التي تسعى لان تضع كل من مواردها البشرية والموارد المالية المتاحة لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، واستنتج حمود ما يلي:

1. أن أهداف المؤسسة تتمثل في تحقيق رضا المشترك بالإضافة إلى النمو، الربحية، المركز التنافسي أو أدراك المجتمع للخدمات المقدمة.
2. أن المؤسسة تعمل داخل المجتمع من خلال خدمته لذا فهي بحاجة إلى مفهوم عريض يتعلق بالمشترك.
3. أن استخدام تلك المداخل يقع تحت مختلف المسميات ومنها:

- التطوير المستمر للجودة.
- الجودة الشاملة.
- إجمالي العمليات الإدارية للمؤسسة.
- إدارة الجودة بمفهومها الواسع في المؤسسة.
- التكلفة الكفاءة والفاعلية الإدارية للجودة.

بعد مراجعة التعاريف السابقة واستعراضها نجد بأنها تتباين فجاءت النظرة إليها على شكل مكونات منفصلة تارة كالعزاوي (2005)، أو أنها فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ كمصطفى (2005)؛ العزاوي (2005)؛ حمود (2005)، أو ثقافة تنظيمية كآل علي (2002)، أو منهجية عمل أو الأسلوب الأمثل لمنع الأخطاء وتجنبها كحمود (2005)، أو أطر عملية أو صيغة من العمل الجماعي والتعاوني تارة أخرى كحمود (2002)، أو أنها تأدية العمل الصحيح على نحو واضح من الوهلة الأولى كالفضل والطاني (2004).

ومن هنا يتضح بأنه لا يوجد تعريف شامل قاطع لكافة جوانب إدارة الجودة الشاملة TQM (Total Quality Management) وأبعادها المختلفة متفق عليه وذو قبول عام لدى المفكرين والباحثين فكل منهم تناول جانب من الجوانب، ويمكن الاستنتاج بأنه مهما اختلفت خبرات الباحثين وتصوراتهم التي صاغوا من خلالها تعريفاتهم لإدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون على الأهداف الرئيسية من وراء تطبيق هذا المفهوم والذي يقود في النهاية إلى تحقيق رضا المشترك وتحسين أداء المؤسسة ومشاركة العاملين، ويعكس هذا الاختلاف الأهمية التي يحظى بها موضوع الجودة الشاملة كفلسفة إدارية طبقتها العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقادتها إلى تحقيق النجاح في جوانب تنظيمية ومالية مختلفة.

ومن هنا فإن الباحث يرى بأن إدارة الجودة الشاملة هي أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتطلب أساليب إدارية وجهود ابتكارية مستمرة لا تنتهي ومهارات فنية متخصصة، والتزاما عميقا وجهدا مستمر من جانب الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات التنظيمية وفرق العمل لأحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفلسفتها وأهدافها بهدف إجراء التحسينات المستمرة الشاملة على المدى الطويل لكافة الأنشطة فيها بما يتفق مع المواصفات المحددة، وبما

يحقق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، ويقودها إلى التميز من خلال تحقيق رضا العاملين وتلبية احتياجات ورغبات المشتركين (الحاليين، المرتقبين) أو ما يفوق توقعاتهم دون حدوث مشكلات أو ازدواجية في العمل أو وجود جهود ضائعة.

ومن هنا يرى الباحث ان الأفكار الأساسية التي يعبر عنها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما

يلي:

1. التميز: فالمؤسسات تأخذ رغبات المشتركين واحتياجاتهم وتوقعاتهم على شكل معلومات مرتدة، وذلك من اجل تقديم خدمات تتناسب مع متطلباتهم بحيث تصمم خططها واستراتيجياتها بالشكل الذي يخدم هذا الأمر، وجعلها في سلم أولوياتها.
2. التركيز على الجودة بمعناها الواسع مما يتطلب معرفة الخصائص الممكن قياسها للخدمات التي تقدمها المؤسسة والطريقة التي يدرك بها المشتركين تلك الخدمات.
3. اعتماد عملية اتخاذ القرارات على البيانات مما يتطلب التوثيق الدائم للأحداث التي تتم في المؤسسة والعمل على تحليلها لضمان التطوير والتحسين المستمر لأنشطة المؤسسة.
4. الرؤية الواضحة والمشاركة لجميع العاملين والإدارة العليا والتي تمثل توجه محدد للمؤسسة بشكل يضمن التخطيط والتنظيم والتنسيق والتكامل للجهود الفردية والجماعية لمختلف الأنشطة التي يتم اعتمادها في كافة القطاعات والمستويات التنظيمية والوظيفية في المؤسسة بالاعتماد على العمل الجماعي من خلال فرق العمل وبما يمنع التكرار والتعارض في جهود العاملين وبذلك فهي تتحول من الأسلوب التقليدي للإدارة إلى أسلوب المشاركة الفعالة من قبل الجميع.

5. الاهتمام بتدريب العاملين لإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لتطوير وتحسين جودة أدائهم في العمل وتحفيزهم بتقدير الجهود مما يضمن المزيد من العطاء والإبداع والتأثير الإيجابي على نوعية الخدمات المقدمة وإزالة المعوقات التي تحد من ذلك.

6. ثقافة تنظيمية تتمحور أفاقها في تطوير الأنظمة والإجراءات التي تدعم الجودة وتحسين الخدمات بما يلبي رغبات وحاجات المشتركين الحاليين والمرتقبين، ومعتمدة على خلق تكامل الجهود البشرية والموارد المادية المتاحة في المؤسسة بما يحقق الهدف الأساسي لها.

7. تعد الجودة مدخلا لاستمرارية التطوير في القدرات التنافسية، والفاعلية في الأداء والكفاءة في الإنجاز، والمرونة في كافة إجراءات العمل على مستوى المؤسسة ككل.

8. أن الجودة تعتمد مبدأ التغيير الفكري والسلوكي للأفراد العاملين، والثقافة التنظيمية، وتحويلهم من مبدأ التفتيش والفحص لما تم إنجازه لاكتشاف الأخطاء والانحرافات أثناء العمليات الإنتاجية، ومعالجتها قبل تفاقم أثارها على مجمل الأداء التشغيلي للمؤسسة إلى مبدأ الرقابة الذاتية باعتبارها وسيلة فاعلة لكشف الانحراف أو الأخطاء بما يساهم في فاعلية الإنجاز.

9. المؤسسة نظام متكامل لا يقبل التجزئة لأنها تعمل ككل وليس كأجزاء.

10. فلسفة إدارية قائمة على تأدية العمل الصحيح من المرة الأولى وبأقل فترة زمنية ممكنة.

11. أسلوب إداري يهدف للاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بكفاءة وفاعلية محققا أرباحاً مستقرة على المدى الطويل.

12. الاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي وتحليل المشكلات.

ومن هنا يرى الباحث بأن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تمثل ثقافة تنظيمية يتمحور اهتماماتها بكافة المناحي بالمؤسسة سواء كانت المتعلقة بالمشترك (الحالي، المرتقب)، أو العاملين بتحقيق

رضاهم ونيل ثقتهم وولائهم، أو بالعمليات من خلال تحسينها المستمر وتطويرها، أو الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا للمنافسة بتوفير البيانات الملائمة لاتخاذ القرارات وتوفير الاتصال الفعال بما يحقق كفاءة استخدام الموارد المتاحة المادية والمالية والبشرية وزيادة إنتاجيتها وربحيتها ونموها واستمراريتها في ظل بيئة تنافسية قوية.

2.3 أهداف الجودة الشاملة

هناك العديد من الاهداف التي يمكن ان نستفيد منها من خلال تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة والتي تحدث عنها العديد من الكتاب، ويمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية من وجهة نظر (حمود، 2005) وهي:

1. خفض التكاليف:

فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2. تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للمشارك:

فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للمشارك تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبًا على المشارك، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للمشارك.

3. تحقيق الجودة:

وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة المشتركين، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

بينما يرى السلمي بأن أهداف الجودة تتمثل في النقاط التالية : (السلمي، ص40،1995).

1. زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
2. زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء المشتركين والتفوق والتميز على المنافسين.
3. زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
4. زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات (قدرة أعلى على استثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات).
5. ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
6. زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
7. زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة.

وتتمثل اهداف الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل بالنقاط التالية:

1. تحقيق مستوى عال من الرضا لدى مختلف فئات المشتركين من خلال تحقيق توقعاتهم ورفع مستوى الخدمات المقدمة لهم.
1. تأهيل العاملين ورفع قدراتهم وكفاءتهم .
2. تحسين البنية التحتية لنظام التوزيع الكهربائي في منطقة الامتياز .
3. المحافظة على سلامة العاملين والمشاركين وممتلكاتهم من خلال ادارة السلامة العامة.

2.4 مبادئ الجودة الشاملة

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من العناصر والمبادئ الإدارية والتي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المؤسسة أو الشركة تلك المبادئ بالفاعلية والطريقة الصحيحة فإنها حتماً ستجبح في تحقيق المستوى المطلوب من التميز في مجال الجودة، ولكن تتباين رؤى الكُتاب والباحثين في تحديد هذه المبادئ، ولذلك سوف يقوم الباحث بعرض تلك الآراء لمبادئ الجودة الشاملة على النحو التالي:

يرى (العزاوي، 2005، ص 59) من خلال دراسته بأن أكثر المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة أو شركة تتمثل بما يلي:

- التخطيط الاستراتيجي.
- الإسناد والدعم.
- مشاركة العاملين في العمليات.
- التحسين المستمر للعمليات والجودة.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
- تحقيق رضا المستفيد.
- التدريب والتطوير.

أما (المشهوروي، 2004) فيتصور من خلال رسالته أن هناك سبعة مبادئ تمثل مرتكزات لإدارة الجودة الشاملة وتتمثل في:

1. اقتناع الإدارة وحرصها لأهمية وضروة تطبيق الجودة الشاملة للارتقاء بمستوي الأداء.

2. سهولة وفعالية الاتصالات الأفقية والرأسية بما يسهل نشر مفاهيم وثقافة الجودة في المنظمة.

3. الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني.

4. المنهجية الشمولية لكافة مجالات العمل في المؤسسة.

5. الاتجاه نحو الاهتمام بالعمليات والنتائج والمخرجات في ذات الوقت وبشكل متكامل.

6. توفير التدريب والحوافز للعاملين.

7. الاهتمام والتركيز على مبدأ الجودة خلال جميع مراحل تقديم الخدمة.

وبالرغم مما سبق ذكره من أن الكتاب والباحثين يستخدمون تعريفات ومصطلحات مختلفة من أجل الإشارة إلى أسلوب المؤسسات في إدارة الجودة، إلا أن تلك التعريفات المختلفة تتفق إلى حد كبير على مبادئ عامة لإدارة الجودة الشاملة، وبشكل أشمل هناك ستة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة، يرى الباحث أنه من الضروري التركيز عليها، لأنها تجمع معظم ما ورد في الكتابات والأبحاث السابقة، وهذه المبادئ هي:

1. التركيز على المشتركين:

يعتبر المشترك من أهم المرتكزات التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة حيث أنه يمثل المحور الأساسي للأنشطة والجهود لذلك فهو يحظى بالاهتمام الرئيس من قبل الإدارة ، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة خاشقجي (2003) لذا ينبغي دعوة مجموعات من المشتركين الحاليين والمرتقبين للوقوف على آرائهم بشأن خدمات المؤسسة ومنافسيها لتحقيق تطلعاتهم ، كما يبرز أهمية المشترك لكونه أكثر الأشخاص أهمية في أي مؤسسة فهو غير معتمد على المؤسسة بل هي

معتمدة عليه، فهو الذي يحمل للمؤسسة احتياجاته مما يفرض عليها التعامل معه بصورة مفيدة للطرفين (حمود، 2005 ؛ الفضل والطاني، 2004) .

ويعتبر مفهوم التركيز على المشتركين من أجل تحقيق مفهوم الجودة مفهوماً استراتيجياً، ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالمشاركين الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى، وهذا يتطلب حساسية ثابتة من قبل الإدارة تجاه المتطلبات المستمرة للزبائن والأسواق، ويتطلب أيضاً قياس العوامل التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون، كما ويتطلب الوعي بالتطورات الحديثة في التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون. (مصطفى، 2003)

حيث أن عدم الاهتمام بالمشارك وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عائق كبير يقف أمام تحقيق رضاه في ظل بيئة تنافسية قوية ، لذلك فقد دعى البلبيسي والطراونة (2002) ؛ المصري (2003) ؛ خاشقجي (2003) ؛ جودة (2004) من خلال دراساتهم إلى ضرورة التركيز على تحقيق رضا المشتركين من خلال :

- إجراء دراسات مسحية بشكل دوري للتعرف على احتياجات المشتركين ورغباتهم والتغيرات في تلك الاحتياجات بما يكفل تقديم خدمات تتوافق مع ما يحدث من تطورات.
- إجراء تقييم دوري للوقوف على أوجه القصور بالتعرف على أسبابه للقضاء عليه أو الحد منه.

- متابعة شكاوى المشتركين وتقديم الحلول الفورية.

2. التزام الإدارة العليا (القيادة) بالجودة:

يجب على الإدارة العليا الالتزام بإدارة الجودة الشاملة من خلال وضع خطة استراتيجية شاملة واضحة المعالم محددة للخطوط العريضة موضحة للرؤيا والرسالة والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول إليها على المدى البعيد، واعتبار الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الاستقرار وديمومة الاستمرار في نشاط الأعمال (العزاوي، 2005؛ حمود، 2002).

وهذا يتوافق تماما مع توصيات آل الشيخ (2004)؛ والذي يؤكد على إيجاد نظام للحصول على معلومات عن تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بطريقة مستمرة ودورية وسلسة وجعلها جزء من النظام الإداري للمؤسسة أو من نظام التقييم، كما يوصي النعيمي (2006) بالعمل على ربط استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمختلف استراتيجيات المؤسسة لتسهيل عملية التطبيق .

كما ويعتبر التزام الإدارة العليا مطلب أساسي لتحسين الجودة والانتاجية، والسلوك اليومي للإدارة العليا هو دليل مهم للآخرين لقيمة وأهمية تحسين الأداء بالنسبة له. وفيما يلي الأفعال أو الممارسات الواجب على أي إدارة عليا أن تقوم بها من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة (مصطفى، 2003):

أولاً: أفعال الإدارة العليا في مجال دعمها لإدارة الجودة الشاملة.

تحتاج الإدارة العليا إلى تقديم دعمها ومساندتها لإدارة الجودة الشاملة ولكن كيف؟ ما هي الأفعال التي على الإدارة العليا أن تقوم بها لتقديم الدعم المطلوب؟

1. توفير واعتماد المخصصات المالية للاستثمار في إدارة الجودة الشاملة .

2. توفير الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتماده .

3. جعل التدريب والتعلم على إدارة الجودة الشاملة إلزاميا للجميع.

4. تأمين وتوفير الخدمات الاستشارية الخارجية للمنشأة .

5. إلقاء الخطب والظهور في المناسبات المساندة لإدارة الجودة الشاملة .

6. الانتساب إلى عضوية جمعيات الجودة المحلية والدولية .

7. تأسيس إدارة خاصة بالجودة الشاملة وتوجيه أعمالها .

8. وضع رؤية وسياسة للجودة .

9. التعامل مع مقاومة التغيير .

10. ربط نظام المكافآت والأجور مع نظام إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: أفعال الإدارة العليا في مجال مشاركتها في إدارة الجودة الشاملة.

ورغم أن دعم الإدارة العليا لتطوير عملية إدارة الجودة الشاملة هي في غاية الأهمية، إلا أن مشاركتهم الفعلية الذاتية تعد أكثر أهمية فهي تعطي مؤشرا قويا وإيجابيا لالتزامهم بإدارة الجودة الشاملة وعاملا أساسيا في بناء لغة مشتركة مع وبين العاملين، ولا ننس أن قيام عاملي الشركة في تعلم وممارسة أساليب وأدوات موحدة ستنجح لهم استخدام لغة مشتركة تساعدهم على حل مشكلات العمل كفريق وأهم من ذلك بناء ثقافة الجودة الشاملة.

وفيما يلي الممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا لإبراز مشاركتها الفعلية في إدارة الجودة الشاملة:

1. المشاركة في عضوية وأعمال لجنة توجيه الجودة.

2. حضور دورات تدريبية في تحسين الجودة.

3. المشاركة في عضوية وأعمال فرق تحسين الجودة .

4. مراجعة عروض فرق تحسين الجودة.

5. تسليم الشهادات والجوائز التقديرية لتحسين الجودة .

6. الاتصال والتحدث مع المشتركين.

7. قيادة جهود التخطيط للجودة .

8. اعتماد أفكار ومقترحات مشاريع تحسين الجودة التي تعرض عليها .

9. القيام بزيارة الفرق والإدارات أثناء اجتماعاتها.

10. التحدث بلغة الجودة الشاملة.

3. مشاركة العاملين:

يعتمد نجاح الشركة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العامل لديها، كما ويعتمد نجاح العامل بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة، وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قوة العامل لديها من خلال التعليم، والتدريب، وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، والتدريب داخل العمل، وتدوير العمل، والدفع بناء على الكفاءة كوسائل لتدريب وتنمية القوى العاملة (مصطفى، 2003).

كما ويجب تكريس الاهتمام اللازم بالعاملين بدءاً من الاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية، والأساليب التحفيزية، والسعي لإثبات الرقابة الذاتية في العمل، وتحقيق المشاركة والتعاون، وتفويض الصلاحيات، وإظهار صورة العمل الجماعي لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء وتقوية البناء التنظيمي بما يعزز أواصر الثقة بينهم وبين المؤسسة وكسب ولائهم ورضاهم لدورهم الفعال في زيادة قوة المؤسسة في ظل بيئة تنافسية قوية (حمود، 2005)، متوافقاً بذلك مع توصيات دراسة جودة (2004)؛ آل الشيخ (2004)؛ خاشقجي (2003) بأن هناك تأثير جوهري لإدارة الجودة الشاملة على نظام تقييم أداء

العاملين حيث يشجع الابتكار والإبداع ويعتبرهما من عناصر تقييم الأداء المتميز لكونه يمثل أساس لاستمرار التحسين في الخدمة .

في حين يؤكد المصري (2003) على ضرورة النظر للعنصر البشري في المؤسسة على انه أهم عناصر المفهوم، فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، لذا يجب التركيز على اختياره وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق بما يخدم أغراض الفلسفة الإدارية الجديدة بتعين الفرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله على أساس أن معادلة الأداء الجيد (المقدرة*الرغبة)، وبرز التركيز على العاملين بالاهتمام بالعديد من الجوانب التي من أهمها:

أ- التدريب :

يعتبر التدريب والتعليم من العناصر الهامة التي تعمل على زيادة قدرة الأفراد على حل المشكلات، وتقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية بالاستفادة من الطرق الجديدة في أداء الأعمال من أجل تحقيق نتائج جوهرية أفضل، حيث تتبع أهميته من كونه أحد أشكال الاستثمار البشري باعتبار أن العاملين المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر للسلوك والأداء واكتساب مهارات جديدة ومعارف وقدرات تساهم في زيادة فرص الابتكار، وتحسين أساليب العمل مما فرض ضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتوفير الأساليب المناسبة (الفضل والطاني،2004).

ب- المشاركة وتفويض الصلاحيات:

يقصد بمشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بطرق أدائهم لإعمالهم بتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من

امكاناتهم، فالمشاركة هنا جوهرية لا شكلية محققة بذلك الزيادة من إمكانية تصميم خطة أفضل وتحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والقريبة من مشاكل العمل، حيث يرى البليبيسي والطراونة (2002) بأن عدم قدرة العاملين على معالجة الشكاوي سيؤدي إلى عدم رضا المشترك وربما فقدانه، أما تفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم دوراً حقيقياً وبما يسمح لهم بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل (العزاوي، 2005).

ت- المكافآت والحوافز :

أكد العديد من الباحثين كالبليبيسي والطراونة (2002)؛ المصري (2003)؛ آل الشيخ (2004) على انه يجب تصميم وتطوير نظام فعال للمكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لتشجيع وتحفيز العاملين كدافع لتحسين نوعية الخدمة المقدمة وبما يتماشى مع معدلات الأداء ويكافئ العاملين على إنجازاتهم المتميزة في المؤسسة لتطوير التعاون بينهم وبين الإدارة العليا على المساهمة بالجودة ولنجاح إدارة الجودة الشاملة في ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي (الفضل والطاني، 2004):

1. منح التقدير والمكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.
2. يجب مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ نظام المكافآت والحوافز.
3. الابتعاد عن الروتين في أسلوب المكافآت والحوافز وأن تكون هناك بدائل أخرى.
4. إدراك ووعي الإدارة العليا لأهمية الوقت الملائم لمنح المكافآت والحوافز.
5. نزاهة الإدارة العليا عند منح المكافأة والابتعاد عن اللاموضوعية .

4. السياسات والاستراتيجيات:

هو وضع خطة شاملة بارزة المعالم محددة للخطوط العريضة موضحة للرؤيا والرسالة والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول إليها على المدى البعيد، ومحددة لأبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط الضعف والقوى المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها على اعتبار الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الاستقرار وديمومة الاستمرار في نشاط الأعمال في ظل بيئة تتسم بمعطيات متغيرة وغير مستقرة مما يستدعي تطوير وتحسين مستمرين للأنشطة من أجل تقديم خدمة قادرة وبشكل مستمر على تلبية متطلبات وحاجات المشتركين بما يساهم في وضع الخطط الشاملة بما يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة (العزاوي، 2005؛ حمود، 2002).

5. التحسين المستمر:

حيث أن انجاز أعلى المستويات من الجودة والقدرة التنافسية يتطلب إتباع آلية محددة بشكل دقيق من أجل التحسين المستمر.

ويشير مصطلح التحسين المستمر إلى التحسين التدريجي في المعرفة أو التقنية، ويقصد بالتحسين أيضاً تحسين الحاجات، بحيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من الأسلوب الذي تعمل المنظمة ضمن إطاره، والمقصود بجزء لا يتجزأ هنا ما يلي (مصطفى، 2005):

أولاً: التحسين هو جزء من العمل اليومي ويتضمن كل الوحدات.

ثانياً: تسعى عمليات التحسين نحو حذف المشكلات والتخلص من مصادرها.

ثالثاً: يكون التحسين مشتقاً من الفرص التي تسمح بالعمل بشكل أفضل، إضافة إلى أنه مشتقاً من المشكلات التي تحتاج إلى حلول.

ويمكن القول هنا بأن فرص التحسين لها أربعة مصادر أساسية (الفضل والطاني، 2004):

1. أفكار العاملين.
2. البحث والتطوير.
3. المعلومات من المشتركين.
4. المقارنة المرجعية (Benchmarking): والمقصود بهذا المفهوم محاولات الإدارة المستمرة التي تساعد على تقوية مركزها التنافسي وأن تستخدم مختلف المعلومات في تصميم خطة عملية لتحقيق شهرة واسعة في السوق، ولا يأتي ذلك إلا من خلال الأفكار الجديدة التي تضيف إلى منتجاتها وخدماتها التميز في مختلف الوجوه (المدهون، 1999).

6. النظم الإدارية:

حيث أن ضمان الجودة يتحقق من خلال وضع النظام المناسب لذلك، بحيث يكون الهدف الأساسي من هذا النظام هو الخدمة والوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وحتى يكون هذا النظام الإداري فعالاً فلا بد من توفر ما يلي:

- مجموعة من النظم الإدارية الوقائية والتي تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.
- مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة، والتي تعتمد بشكل أساسي على إجراءات التحسين المستمر للأنشطة والعمليات والنظم.
- مجموعة الإجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الإدارة والبرامج والأنشطة.

- مجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الإنتاجية والخدمية من بداية التعرف على احتياجات المشترك، والتصميم ونهاية بوصول المنتج أو الخدمة إلى المشترك (أزهر، 2005).

2.5 مزايا إدارة الجودة الشاملة

لقد اتسم مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والعملية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازاً بعصر الجودة الشاملة لذا سعت العديد من المؤسسات إلى ترسيخ المفاهيم الأساسية لها، فهي تعد من المرتكزات الأساسية لنجاحها وذلك لما أثبتته التجارب من وجود علاقة قوية بين ترسيخ فلسفة إدارة الجودة الشاملة وبين زيادة أرباحها، وإنتاجيتها، وتعزيز وضعها التنافسي في السوق في ظل زيادة حدة المنافسة مما فرض ضرورة تقديم أفضل الخدمات للوصول إلى رضا المشتركين والعمل على استباق أحلامهم وتطلعاتهم إلى ما هو أفضل، مع الحرص على تخفيض التكاليف دون الإخلال بمتطلبات واعتبارات الجودة واختصار الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المطلوب في كافة العمليات والأنشطة الفرعية والتفصيلية معتمدين على نظم المعلومات والبيانات المدعمة لاتخاذ القرارات الإدارية وإتباع منهج العمل الجماعي (الدرادكة، 2006؛ حمود، 2005).

1. زيادة الكفاءة، والإنتاجية، والأرباح المحققة، والحصة السوقية، الثبات والاستقرار إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشراً لزيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة المبيعات للخدمات المقدمة والتي من شأنها زيادة الربحية، وخلق الحصة السوقية الكبيرة، وتحقيق الاستقرار والثبات للمؤسسة، والقدرة التنافسية العالية بأداء العمل بشكل صحيح من أول مرة كميّار ينبغي تطبيقه

في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة لكي يتم في ضوءه تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة، وتحقيق المستوى الامثل للفاعلية والكفاءة المطلوبة .

يبرز ذلك بشكل واضح من خلال ما توصلت إليه الدراسة التي أجراها محرز (2002) من نتائج بان استخدام هذا المدخل يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة حيث توجد علاقة طردية بين معدلات الإنتاجية وبين درجة توفر متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لذا فانه يوصي بضرورة التوجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخل لتحسين الإنتاجية والأداء بصورة عامة وتوفير المناخ الملائم لذلك من حيث الاهتمام بالعاملين، وتضمن منهج متكامل لإدارة الجودة الشاملة في البرامج التدريبية التي تعقدها المؤسسة.

يتوافق ذلك مع نتائج دراسات جودة (2004)؛ المصري (2003)؛ البليسي والطرانة (2002) حيث توصل كل منها إلى وجود علاقة بين التزام المؤسسة بعناصر المفهوم (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي (مقاسا بكل من الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل)، فكل عنصر من العناصر يقوم بدوره في تحسين جودة وفاعلية جانب من الجوانب داخل المؤسسة والذي بدوره يعكس على جودة وفاعلية المؤسسة بشكل عام بما يؤكد على أهمية التعامل معه كأسلوب إداري حديث شامل يعمل على تقليل التكاليف الناتجة من إعادة الأعمال وزيادة كل من ربحية هذه المؤسسات وإنتاجيتها وتحسين العمليات.

أما خاشقجي (2003) فقد توصل إلى نتيجة بأن تطبيق المفهوم يسهم في تقليص النفقات على المدى البعيد ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة، في حين تشير نتائج دراسة العميرة (2003) إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي فكلما زاد تطبيق المفهوم كلما زاد أداء العاملين.

2. تحقيق رضا المشتركين بتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وإجراء تحديد للأنشطة المؤدية من مختلف الأفراد العاملين بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للخدمة المقدمة للاحتفاظ بالمشاركين الحاليين وجذب المشتركين المرتقبين، وتقديم خدمات مالية تتلائم مع رغباتهم وحاجاتهم، وبذلك يتم تطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.

3. زيادة الفعالية التنظيمية نظرا لكون إدارة الجودة الشاملة تقوم على حقيقة مفادها بأنها مسؤولية كل العاملين في المؤسسة، لذلك فأنها تسعى للاهتمام بالعمل الجماعي وتشجيعه والتأكيد على أهميته والاستفادة منه واستثماره بشكل فعال ونبذ النزعة الفردية في مختلف مجالات الأداء الخدمي، وتحقيق تحسنا مستمرا بالمشاركة الفاعلة للعاملين في معالجة وحل المشاكل التي تواجههم في أداء العمل، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم متوافقا بذلك مع ما أكدته كل من البليبيسي والطرأونة (2002) .

4. تعتبر مفتاح أساسي للتصدي للمنافسة والذي يتطلب استمرارية التحسين في الخدمة المقدمة والأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية بما يحقق متطلبات المشتركين الحاليين والمرتقبين، ويضمن الاستقرار والاستمرار في نشاطات المؤسسة، وهذا ما دعا البليبيسي والطرأونة (2002) إلى تأكيد أهمية اهتمام المؤسسات بدراسة الاستراتيجية المتعلقة بالأسواق والمتغيرات الاقتصادية والتعرف على أوضاع المنافسين بشكل مستمر والعمل على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي من شأنه دعمهم في خوض المنافسة وكسب الأسواق وزيادة الحصة السوقية وكما أكد من (Anti & Novievi,1999) ؛ (Janpen & others)؛ (Metri,2006) أن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أمر حيويا لمساعدة المؤسسات للاستمرار والمنافسة فهي تعتبر نموذج ينتج عن تطبيقه مزايا تنافسية .

في الوقت الذي أوصى خطاب وعباس (2001) من خلال دراستهما باتخاذ الخطوات اللازمة لتطبيق المفهوم في المؤسسات التي لم تطبقه لمواكبة المنافسة في هذا المجال، كما تناوله الطراونة (2002) من خلال نتائج دراسته حيث توجد علاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية المستخدمة مما يفرض ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق المفهوم بشكل علمي وهادف بما يساهم في زيادة قدرتها التنافسية.

5. ثبوت عدم كفاءة أو فعالية الأساليب الجزئية أو غير المتكاملة وأهمية وجود حل شامل ومتكامل وأساليب وتقنيات إدارية متطورة لمواجهة آثار المتغيرات.

6. التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة وزيادة دورها في تطوير الخدمات المراد تقديمها للمشاركين.

7. اعتماد المعايير القياسية كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء الخدمي بما ينسجم مع متطلبات المشاركين وحاجاتهم، وبما يقلص حجم شكاويهم بشأن الخدمات المقدمة.

8. التركيز على دور الوقاية بدلا من العلاج في متابعة الأداء، فاتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الأداء من شأنه أن يؤدي إلى تقليص التكاليف الوقائية بما يعزز دور الجودة الشاملة ويحقق أهدافها.

9. استخدام الوسائل الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجال الخدمي بما يحقق هدف المؤسسات (حمود، 2002).

بالإضافة إلى ما سبق يرى العزاوي (2005) بأن من أهم الأسباب التي تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات كما يلي:

- يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تتيح للمؤسسة إنجاز أهدافها الممثلة في تحقيق الاستمرارية والنمو وزيادة الأرباح والاستثمار الامثل لمواردها المتاحة.
- تقليل الوقت المستغرق بين طلب الخدمة وتقديمها بالفعل للعملاء بتبسيط الإجراءات المتبعة، وتقليل الخطوات غير الضرورية والروتينية التي تتسبب في تعقيد العمل.
- تكمن أهميتها في كونها منهج شامل للتغيير ابعدها من كونها نظاما يتبع أساليب مدونه بشكل إجراءات وقرارات حيث أن التزام المؤسسة يدل على أنها تنظر إلى أنشطتها ككل متكاملة بحيث تؤلف الجودة المحصلة النهائية لمجهود وتعاون العاملين والمشاركين، وهذا ما جعل كل من البليسي والطراونة (2002) يؤكدان على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بجميع عناصرها وبكافة جوانبها الإدارية والعملية والفنية والاجتماعية بشكل تدريجي مخطط بما يجعل عملية التطبيق تتسم بالشمولية وتجنب التركيز على بعض العناصر وإهمال للعناصر الأخرى لينتهي بنموذج شمولي منظم .

2.6 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة أسلوب تفكير جديد للمؤسسة ولإدارة الموارد فهي تعتمد على التزام الإدارة العليا بالتغيير نحو هذا المفهوم بتبني برنامج متكامل لتحسين الجودة، وفهم القواعد الأساسية لها، وتعزيز ثقافتها لدى العاملين بتوفير المناخ التنظيمي المناسب، لذلك فقد أشار الباحثان السالم والعلوانة (2006) إلى ضرورة إتباع وإيجاد مقاييس ومعايير موضوعية تمكن العاملين من

تحقيق الأداء المنسجم مع هذه المعايير بالإضافة إلى مشاركة جميع العاملين داخل المؤسسة في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر في العمليات، بما يحقق الهدف الأساسي وهو الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة وفقاً للتوقعات أو ما يفوقه أو إحراز رضا المشتركين، مما فرض على المؤسسة ضرورة توفير المتطلبات الأساسية وتهيئة المستلزمات الهامة لتحقيق التطبيق الناجح والفعال لهذه الفلسفة (العزاوي، 2005؛ الدرادكة، 2006) .

والتي يمكن إجمال أهم متطلبات تطبيقها بالآتي :

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة الجودة:

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات العاملين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف اختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك بتغيير الأساليب الإدارية، وعلى العموم يجب تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق هذا المفهوم الجديد بما فيه من ثقافات جديدة (العزاوي، 2005؛ الدرادكة، 2006).

ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج:

إن نشر مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لجميع العاملين في المؤسسة أمر ضروري قبل اتخاذ قرار التطبيق، إن تسويق البرنامج يساعد أكثر في التقليل من المعارضة للتغيير والتعرف على المخاطر المتوقعة بسبب التطبيق حتى يمكن مراجعتها، ويتم الترويج للبرنامج عن طريق تنظيم المحاضرات أو المؤتمرات أو الدورات التدريبية للتعريف بمفهوم الجودة وفوائدها على المؤسسة

(العزاوي، 2005؛ الدرادكة، 2006) .

ثالثاً: التعليم والتدريب:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة (العزاوي،2005؛ الدرادكة،2006).

إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير، وهذا التدريب يجب أن يكون موجها لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المدراء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالهيئة التنفيذية يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب لفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات (العزاوي،2005 ؛ الدرادكة،2006).

وعلى العموم فإن التدريب يجب أن يتناول أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة لحل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالة والأدوات الإحصائية وطرق قياس الأداء.

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين:

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى (العزاوي،2005 ؛ الدرادكة،2006) .

خامساً: تشكيل فرق العمل:

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يقومون فعلاً بالعمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع، وحيث أن هذه الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذلك يجب أن يعطوا الصلاحية للمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها (العزاوي، 2005؛ الدرادكة، 2006).

سادساً: التشجيع والتحفيز:

إن تقدير الأفراد نظير قيامهم بعمل عظيم سيؤدي حتماً إلى تشجيعهم، وزرع الثقة، وتدعيم هذا الأداء المرغوب، وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة واستمراريته، وحيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة يعتمد اعتماداً كلياً على حماس المشاركين في التحسين، لذا ينبغي تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يتفاوت من المكافأة المالية إلى التشجيع المعنوي (العزاوي، 2005؛ الدرادكة، 2006).

والخلاصة أن على المؤسسة تبني برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جو من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وبأهمية الدور الموكل إليهم في تطبيق البرنامج.

سابعاً: الإشراف والمتابعة:

من ضروريات تطبيق برنامج الجودة هو الإشراف على فرق العمل بتعديل أي مسار خاطئ ومتابعة إنجازاتهم وتقويمها إذا تطلب الأمر، وكذلك فإن من مستلزمات لجنة الإشراف والمتابعة هو التنسيق بين مختلف الأفراد والإدارات في المؤسسة وتذليل الصعوبات التي تعترض فرق العمل مع الأخذ في الاعتبار المصلحة العامة (العزاوي، 2005؛ الدرادكة، 2006).

ثامناً: استراتيجية التطبيق:

إن استراتيجية تطوير وادخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدءاً من الإعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها (العزاوي، 2005؛ الدرادكة، 2006) :

- **الأعداد:** هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الأخرى ، ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف.

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

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

بينما يرى (ميا، 2000) أن أهم المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هي:

- اقتناع ودعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفتها التامة بمفهومه وعناصره وفوائد تطبيقه.

- ضرورة أن تكون المنظمة ملتزمة بتطبيق إحدى منظومات توكيد الجودة ومنها (ال أيزو 9000) الذي يعتبر الأساس والخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

- تهيئة مناخ العمل وإيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:

1. التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ وعناصر ومتطلبات تطبيق إدارة

الجودة الشاملة.

2. تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة وشرح الفوائد التي ستعود عليهم من جراء ذلك.

3. مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها.

4. حث العاملين على تنمية وتطوير مهارتهم بشكل مستمر وتقديم كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لهم.

5. الاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي لدى العاملين.

6. وجود هياكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

7. تنمية المهارات القيادية وتوفير أنماط القيادة والإشراف الإداري المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

8. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

2.7 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة عدد من المراحل، التي تسهم في إعداد وتهيئة ثقافة المنظمة، فإدارة الجودة الشاملة هي عملية منهجية علمية متطورة، ترتبط بكل نشاطات المنظمة، وتهدف إلى تحسين جودة المنتج من أجل إرضاء المشترك وإساعده، وهذه المراحل هي على النحو التالي (جودة، 2004):

أولاً: مرحلة الإعداد:

تهدف المرحلة الأولى بتجهيز الأجواء واعدادها 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، 2004) :

- 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، وبناء عليه، تتخذ الإدارة العليا مجموعة من الإجراءات الهامة، من شأنها أن تمهد لعملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهي:

1. اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة والالتزام بالجودة الشاملة بإجراء التحسينات المستمرة.
2. 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، بدلا من أن تكون على هامش جدول الأعمال، مما يجعله عرضة لمتاهة بين المواضيع المتعددة.

3. 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.

4. تعبئة الشركاء الداخليين والخارجيين، ويشترط ذلك النشاط إتمام الخطوات السابقة، والا 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 (كيلادا، 2004).

ويرى أوكلاند أن أول خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يجب أن تتم من خلال إستراتيجية المنظمة بشكل موسع، وهذا يحتاج إلى عملية اتصال فعالة، ويشير أوكلاند 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 (اوكلاند، 2000)

ثانياً: مرحلة التخطيط:

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، تعرف بخطة العمل، يتم خلالها تحديد الإجراءات التي تتخذ، 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، 2004).

وتقع مسؤولية الخطة على الرئيس، أو الفرد، أو المجموعة من الناس الذين يرفقون تقاريرهم إلى الرئيس مباشرة، وتتكون هذه المرحلة من ثلاث خطوات: (جودة، 2004)

1. 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.

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

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

لقد حاول (Cohen) من جامعة كولومبيا تحديد بعض الخطوات العريضة لتنفيذ مشاريع تحسين الجودة، وهي:

- 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، 2004).

- عقد لقاءات تدريبية للمنسقين حول تطبيق العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة.
- تحديد لقاء عام بين المنسقين ومديريهم لمناقشة مشاريع تحسين الجودة.

• تعيين عدد من المستشارين لدى الأقسام والإدارات من أجل تقديم المساعدات الممكنة،

خاصة في المراحل الأولية للمشاريع (Cohen, Eimicke, 1996).

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 أيضا لتتضمن عناصر الجودة كجزء هام من العملية (Talha, 2004).

لذا فإن الباحث يرى 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 دافعا قويا للإدارة والعاملين 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 يتوقع أن يواجهه 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 المواجهات.

ثالثاً: مرحلة التنفيذ:

يوضح (الدرادكة والشبلي، 2002) 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:

- تحليل عمليات العمل.
 - التعرف على حاجات المستفيدين.
 - الاتصال بالمزودين.
 - 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: (عبد اللطيف، 2002)
1. أن يتم اختيار أعضاء الفريق من بين الأفراد الذين يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم الاستعداد لتكريس وقتهم بالكامل لهذه المهمة.
 2. أن يكون أعضاء الفريق من أولئك الذين يقومون فعلاً بتحليل العمل في منظماتهم.
 3. أن يكون الفريق مكوناً من ممثلين من معظم المستويات الإدارية في المنظمة.
 4. 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.
 5. دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة، والنظر إليه على أساس أنه جزء من العمل الاعتيادي بالنسبة للمنظمة وليس أمراً طارئاً.
- ويرى الباحث أن المنظمة لا بد أن تواجه 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.

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 يحكم 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، ومسؤول، وصاحب ثقة.

رابعاً: مرحلة الرقابة والتقييم:

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. (كيلادا، 2004)

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 العاملين 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، 2004).

تعتمد المنظمات كثيرا في مرحلة الرقابة والتقييم على التغذية الراجعة، من مسوح للعملاء حيث يتم التركيز على مدى تلبية المنظمات لمتطلبات واحتياجات المشتركين، وحتى يكون نظام الرقابة فعالا، فإنه ينبغي أن تتوفر فيه البساطة وقلة التكلفة والموضوعية، بالإضافة إلى قدرة النظام على تطبيقه واكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب. (جودة، 2004)

ويتطلب ذلك تدريب العاملين المعنيين على كيفية استخدام أساليب الرقابة وبالذات الأساليب الإحصائية، وكيفية اكتشاف الانحرافات وتصحيحها (جودة، 2004).

خامساً: مرحلة التحسين المستمر:

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 المشتركين والتكنولوجيا والعاملين، وعلى المنظمات تحسين عملياتها لتلائم متطلبات المشتركين 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 (المناسير، 1994).

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).

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، وتفويضهم 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).

2.8 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من أن العديد من المؤسسات تبذل أقصى جهدها لتبني والبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب إدراكها لأهميتها بالإضافة إلى مجموعة من الدوافع والمبررات والتي اختلفت من

مؤسسة لأخرى وفقاً لظروفها الخاصة والتي كانت وراء قرار التطبيق إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة (زين الدين، 2002).

وقد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج الجودة الشاملة بينما يفشل البعض، وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار البرامج الأفضل للجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يناسب ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه (الترتوري وجويحان، 2006) ويمكن القول بأن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي (عليما، 2004):

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظامًا للمكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المترابطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب فقط.

ويضيف (Martinich, 1997) الأسباب التالية للفشل في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:

- عدم الحصول على مشاركة العاملين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولإنجاح هذا البرنامج لابد من مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.

- بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والعاملين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء العاملين على البرنامج، وتعتقد أن ما يلي ذلك يحدث من جانبها فقط، بينما تكون الخطوة اللاحقة مهمة جداً وهي تحويل هذا التدريب إلى حيز الواقع مثل إيجاد مشاريع تحسين الجودة ونظام الاقتراحات.

كما يضيف (الترتوري وجويحان، 2006) أسباب الفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة:

- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.
- تركيز المؤسسة على تبنى طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وعاملاتها، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

في الوقت الذي أشار فيه مصطفى (2005) إلى أن المعوقات تتمثل في:

1. قصور إدراك الإدارة العليا لهذا المفهوم، وعوائد تطبيقه أو عجزها عن توضيح مدى التزامها بالمفهوم، وهذا يتوافق مع ما توصل إليه جودة (2004) من نتائج بأن الإدارة لا يوجد لديها القناعة بأهمية المفهوم الشامل للجودة وأن النظرة إليه لازالت قاصرة ومن منظور جزئي، فالنظام المتبع لا يخرج عن كونه مجرد نظام للتفتيش والرقابة على الأداء مدعم نسبياً بمفهوم الرقابة على الجودة وبذلك فهو نظام غير متطور مقارنة بمنهج إدارة الجودة الشاملة.

2. غياب ثقافة تنظيمية فاعلة لسيادة ثقافة الأشخاص بدلا من ثقافة النظم بحيث يؤدي تغيير القيادة إلى تغيير في فلسفة الإدارة، وهذا فعلاً ما توصلت إليه دراسة آل الشيخ (2004) من نتائج حيث أن توعية الإدارة العليا والعاملين تعد من المقترحات الكفيلة بتسهيل عملية التطبيق، في حين توصل النعيمي (2006) من خلال دراسته إلى نتيجة بأن قلة الوعي بالمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة تعتبر من أهم المعوقات، لذلك فإنه يوصي بالتوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال عقد لقاءات وطباعة وتوزيع النشرات المتخصصة وتنظيم مؤتمرات وندوات حول إدارة الجودة الشاملة، أما دراسة خاشقجي (2003) فكانت نتائجه توضح بأن الصعوبات متعددة بسبب ضعف مستوى ومهارات العاملين وطبيعة البيئة وعدم اقتناع الإدارة العليا، لذا يوصى بالعمل على نشر أهمية تطبيق المفهوم مع ضرورة تهيئة وتوفير البيئة التنظيمية والثقافية الملائمة للتطبيق، كما اعتبرته راضي (2006) من أهم المعوقات لعملية التطبيق ولذلك يجب توفير متطلبات بيئة الجودة والاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم .

3. غياب علاقة فاعلة للمشارك على مستوى المؤسسة ككل.

4. عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدى القادة والعاملين في برنامج الجودة الشاملة.

5. السعي نحو التحسين المستمر للعمليات المؤداة وسياسات العمل قبل تحديد الأهداف من برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتصميم الاستراتيجيات، والسياسات الكفيلة بالتطبيق (مصطفى، 2005).

6. عدم توفير الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا يعتبر من أهم المعوقات حسب دراسة النعيمي(2006) لذلك فإنه يوصى بالاستمرار في إبراز الدعم للجهود الرامية لتطبيق

المفهوم مع العمل على مواجهة وتذليل أية صعوبات تحول دون ذلك.

7. مقاومة العاملين للتغيير والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

2.9 إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة

إن التحدي الكبير الذي يواجهه العالم اليوم في ظل النظام الجديد هو ازدياد التنافس على المستوى العالمي، والمتطلبات التي أفرزها تيار (العولمة) تتطلب بالضرورة أن تعمل الشركات والمؤسسات المختلفة على تطوير أجهزتها، والارتقاء بأدائها العام مع تحسين استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة؛ وذلك لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، لذلك لن تتمكن تلك الشركات والمؤسسات من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات المتسارعة، إلا من خلال التخلص من العديد من المشكلات والعوائق التنظيمية التي تعاني منها؛ لأجل استيعاب المتغيرات الجديدة من جهة، والإسهام بالدور المرجو منها من جهة أخرى (بدر، 2009).

أما فيما يتعلق بشركة كهرباء الخليل وحتى تحافظ على جودة خدماتها التي تقدمها بما يضمن التحسين المستمر لكفاءة الشبكة الكهربائية وإدامة الخدمة بطريقة آمنة وفعالة وموثوقة، ولتحقيق رغبات ومتطلبات المشتركين، ولتحسين أداء العاملين فيها للرفع من كفاءتهم وتنويع خبراتهم والارتقاء بها، ولعمل التطوير المستمر للنظم وآليات العمل الداخلية من أجل زيادة كفاءة النظام وفاعليته والحد من الأخطاء، وللتأكيد على الدور التنموي الذي تمارسه الشركة لتوفير الطاقة الكهربائية ولتحقيق إيمانها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف فئات المجتمع، ينبغي على

الشركة على أن تكون على دراية كاملة وإطلاع بمعايير وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة لكي تتمكن من ممارسة هذه الابعاد بما ينعكس على مصلحة الشركة ورفع الخدمة المقدمة للمشاركين.

2.10 علاقة إدارة الجودة الشاملة والايزو 9001:2008 : تكامل أم تماثل أم

تعارض

ISO:(International Organization Of Standardization)

تهتم هذه المؤسسة بتوحيد المواصفات والمقاييس في العالم حيث تصدر المواصفات والمعايير التي يتم اعتمادها في مختلف أنحاء العالم في شتى صنوف الصناعة والتجارة والخدمات باستثناء المواصفات التي تتعلق بالالكترونيات والكهرباء، ويقصد بالرمز 9001 سلسلة المواصفات المكتوبة التي تختص بإدارة الجودة في الصناعة والخدمات، فهي أكثر شهرة بسبب ارتباطها بالتعامل التجاري الدولي (الصيرفي،2003).

ويتضمن التطابق أو التوافق ما بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 الأتي (الصيرفي،2003):

• تحديد عمليات التشغيل تحديدا دقيقا وكذلك العلاقات فيما بينها.

• توثيق العمليات بكفاءة .

• تنفيذ العمليات طبقا للإجراءات الموثقة .

• تسجيل وتتبع وفحص الإجراءات التصحيحية.

• مراجعة العمليات بصفة دورية للتأكد من مدى التطابق.

1. شهادة الجودة الأيزو (9001:2008) :هي مواصفة عالمية عامة لنظام إدارة الجودة

حيث تحتوي على معايير للقيام بأنشطة منسقة من أجل توجيه وضبط المؤسسة فيما

يتعلق بالجودة، وترتكز معايير المواصفة على ثمانية مفاهيم أساسية يتم من خلالها التأكد من أن المؤسسة تقوم بإدارة جودة مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها بشكل فعال، (الايزو 9001:2008، الإصدار الرابع، 2008) وهذه المفاهيم الأساسية هي:

1. التركيز على إرضاء المشتركين.
2. وجود القيادة الفعالة .
3. إشراك وتعاون العاملين.
4. إدارة الأنشطة كعمليات .
5. إدارة العمليات كنظام .
6. وجود آلية للتطوير المستمر.
7. بناء القرارات طبقاً للحقائق .
8. تحقيق المنفعة المتبادلة .

يتضح هنا كما يرى الباحث أن أوجه التشابه ما بين إدارة الجودة الشاملة والايزو

9001:2008 في الجدول التالي رقم (2):

جدول 1 : أوجه التشابه ما بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9001:2008

ISO:9001:2008	إدارة الجودة الشاملة
التحسن والتطوير المستمر اساسي.	يعتبر التحسين و التطوير المستمرة كمحور أساسي في ادارة الجودة .
نظام يسعى الى جعل نسبة الاخطاء صفر.	أسلوب لتأكيد الفاعلية والكفاءة للمؤسسة بتطبيق العمليات والنظم التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء (منظور شامل).
يهتم كثيراً بالتركيز على المشتركين.	التركيز المطلق على المشتركين هو أول أعمدها.

التركيز على النظم الفنية (إجراءات و طرق التشغيل)، ونظم الإجراءات الإدارية المتعلقة بالجودة .	التركيز على الفلسفة والمفاهيم والأدوات والأساليب بكافة أبعادها الفنية والإدارية والاجتماعية .
يمكن تطبيقها على بعض الإدارات أو الأقسام و ليس بالضرورة على مستوى المؤسسة.	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.
يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة.	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة فهي تؤكد على مشاركة كافة العاملين.
تتطلب تغيير الثقافة والعمليات للمؤسسة .	تتضمن تغيير الثقافة والعمليات للمؤسسة.

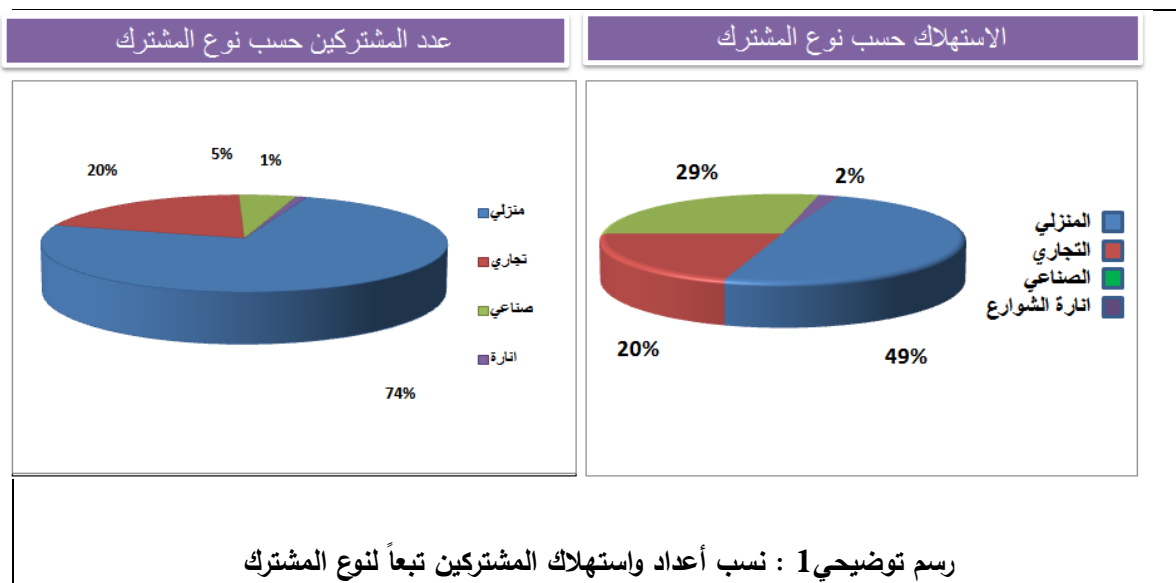
وبناءً على ما سبق فإن الباحث يرى بأنهما غير متعارضتين بل متكاملتان ومن نسيج واحد
وبالتالي فإن شركة الكهرباء بتطبيقها للأيزو 9001:2008 تكون بذلك طبقت وتبنت ادارة
الجودة الشاملة.

2.11 شركة كهرباء الخليل

نبذة عن الشركة:

تأسست كهرباء الخليل (Hebron Electric Power Company (Hepco) عام 2000 وهي شركة مساهمة خاصة محدودة مسجلة لدى مراقب الشركات تحت رقم (562447011) برأس مال قيمته (25) مليون دينار أردني والملكية تعود لكل من بلدية الخليل وجمعية إسكان عاملي بلدية الخليل، ومساهمة الجمعية بمبلغ (1000) دينار من رأس المال الإجمالي. تأسست الكهرباء تجاوباً من المجلس البلدي مع توجهات الحكومة الفلسطينية لهيكله قطاع الكهرباء وذلك بإنشاء شركات توليد، نقل وتوزيع.

تهدف كهرباء الخليل لإيصال التيار الكهربائي لجميع فئات المشتركين ضمن منطقة الامتياز وفق المعايير الدولية وتغطي منطقة الامتياز كل من الخليل وحلحول وبعض التجمعات المحيطة (بيت عينون، العديسة، الجالجل، خلة الدار، قلقس). ويبلغ عدد مشتركي الشركة (40) ألف مشترك وفيما يلي نسب أعداد واستهلاك المشتركين تبعاً لنوع المشترك:



يتم شراء الطاقة من شركة الكهرباء القطرية الإسرائيلية على جهد 33 ك.ف (كيلو فولت) وذلك من خلال خمسة خطوط منها اثنان مملوكان للشركة القطرية والباقي مملوك لكهرباء الخليل وتتبع هذه الخطوط من محطة التحويل الرئيسية 33/161 ك.ب ليبلغ الحمل الأقصى على شبكات الشركة (78) م.ف.ا (ميغا فولت امبير) لشتاء عام 2011 والجدير بالذكر أن التوزيع يتم على جهد 11/0.4 ك.ف من خلال (7) محطات 33/11 ك.ب وتبلغ الاستطاعة المركبة للمحطات (150) م.ف.ا.

طُورت خدمة الكهرباء ابتداءً من محطات التحويل الرئيسية والشبكات المختلفة وشبكات التوزيع حيث أصبحت استمرارية الكهرباء من أعلى النسب في المنطقة المحيطة مقارنة بشبكات التوزيع الأخرى مثل شركة كهرباء القدس وشركة كهرباء الشمال وقد أنفقت الشركة على مشاريع التطوير على مدار السبع سنوات الماضية ما يزيد عن (35) مليون دولار من مصادرها الذاتية. بلغ عدد محولات التوزيع العاملة على الشبكة الكهربائية أكثر من (560) محول من مختلف القدرات وأطوال شبكة الضغط المتوسط (270) كم معظمها كوابل أرضية أما شبكة الضغط المنخفض فتزيد عن (700) كم.

يدير المؤسسة مجلس إدارة ومدير عام وهيكلي وظيفي مقر وهذا المجلس هو المجلس البلدي حكماً بحكم الملكية. ويبلغ عدد عاملي الشركة (190) عامل.

انطلقت المؤسسة عام (2005) ومنذ ذلك التاريخ بدأت تطبيق الأنظمة المحوسبة لجميع أعمالها والتي تم توفيرها بكلفة مليون دولار أمريكي لأعمال: المحاسبة وأعمال الفوترة، وخدمات المشتركين وأعمال الأرشفة الإلكترونية وشؤون العاملين والرواتب.

رؤية الشركة

"أن تكون المؤسسة الرائدة في مجال تقديم الخدمات الكهربائية المتعلقة بتوزيع الطاقة، وفق المعايير الدولية وضمن أعلى مواصفات الجودة الممكنة".

رسالة الشركة

إدامة التيار الكهربائي لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية نحو الأمام من خلال تقديم الخدمات الكهربائية للمواطن الفلسطيني في منطقة امتياز المؤسسة وفقاً لأعلى المعايير الموجودة عالمياً، طامحة في الوصول إلى أرقى خدمة يمكن أن تقدم للمواطن وبناء بنية تحتية تمكن من استمرارية تطوير الخدمات المقدمة والبناء عليها في المستقبل، والاهتمام بالتقنية والعنصر البشري لتطوير قدراته وتميزه وإبداعه.

قيم الشركة

تعتمد كهرباء الخليل العديد من القيم الأساسية:

- الشفافية والوضوح.
- مشاركة التفكير وتداول الخبرات مع الشركات المثيلة داخلياً وخارجياً.
- العدالة في اتخاذ وتنفيذ القرارات.
- الحفاظ على التواصل والانتماء للمجتمع المحيط، وحرصنا على الموروث الإيجابي والقيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- الأصالة والتميز في خدمة المواطن والوطن.

2.12 مراحل تطبيق الايزو 9001:2008 في شركة كهرباء الخليل

مر تطبيق الايزو 9001:2008 في شركة كهرباء الخليل بعدة مراحل وهي كالتالي:

1. مرحلة تبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة:

وفي هذه المرحلة قررت إدارة شركة كهرباء الخليل في تطبيق نظام إدارة الجودة العالمي (ISO 9001:2008) على نشاطات الشركة الادارية والفنية والمالية وكان للأهداف

التالية:

- تحسين أداء العمل وتطويره بشكل مستمر .
- تحقيق مستوى عال من الرضا لدى المشتركين.
- تأهيل العاملين ورفع قدراتهم .
- تحسين البنية التحتية لنظام التوزيع الكهربائي في منطقة الامتياز .

2. الاستعانة بالاستشاريين:

وتضمنت هذه المرحلة اعداد نسخة العطاء والوثائق اللازمة من اجل جذب افضل الاستشاريين في هذا المجال وكان الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى حيث تم توقيع اتفاقية مع شركة النخبة للاستشارات الإدارية بهدف تأهيل شركة كهرباء الخليل للحصول على شهادة الايزو 9001:2008 .

3. مرحلة التهيئة.

وتتمثل هذه المرحلة بقيام الاستشاري بتهيئة شركة كهرباء الخليل من خلال ورشات العمل والمحاضرات التعريفية بنظام الايزو ومتطلبات تطبيقه ونشر ثقافة الجودة .

4. مرحلة تحليل الفجوة.

وتضمنت هذه المرحلة تحليل النظام الاداري العامل في الشركة ومقارنته بنظام الايزو واكتشاف الفجوة ما بين النظام المعمول به ونظام الايزو وتحديد نقاط الفجوة وكان ذلك من خلال ورشات العمل، والمقابلات الفردية والجماعية والاستبيان .

5. مرحلة تطوير وبناء النظام.

وتضمنت هذه المرحلة تطوير النظام العامل بالشركة، بحيث يصبح حسب متطلبات ومتوافق مع نظام الايزو 9001:2008 وكانت هذه المرحلة متوازية مع مرحلة تدريب وتأهيل العاملين.

6. مرحلة التدريب على النظام.

وتضمنت هذه المرحلة تدريب وتأهيل العاملين بالشركة على المواضيع التالية:

- مبادئ ومعايير الايزو 9001:2008 .
- متطلبات التوثيق.
- التدريب على تحليل العمليات.
- دورة التدقيق الداخلي.
- طرق قياس رضا المشتركين.
- قياس مؤشرات الاداء.

7. مرحلة تطبيق النظام.

وتضمنت هذه المرحلة تطبيق نظام الايزو 9001:2008 وتدريب العاملين على المحافظة على متابعة تطبيق النظام وتلاشي جميع نقاط الفجوة التي كانت موجودة في النظام القديم .

8. مرحلة التدقيق على النظام.

وتضمنت هذه المرحلة تشكيل فريق من شركة كهرباء الخليل بعد تأهيل الفريق بكافة التدريبات والتقنيات اللازمة على التدقيق، وكانت مهمته الاساسية التدقيق على تطبيق نظام الايزو في الشركة ومتابعة تطبيقه.

9. مرحلة الحصول على الشهادة.

وتضمنت هذه المرحلة حضور شركة عالمية معتمدة من قبل مؤسسة المقاييس والمواصفات العالمية لاعتماد الشهادة لمدة 3 سنوات حيث يتم خلال هذه الفترة فحص مدى واقع التطبيق كل ستة شهور، حيث حضرت شركة جلوبال جروب وقامت بفحص واقع تطبيق شركة كهرباء الخليل لمعايير مواصفة الجودة العالمية حيث استمر هذا الفحص لمدة اسبوع متواصل وكانت النتيجة حصول شركة كهرباء الخليل على شهادة الايزو 9001:2008 .

3 المبحث الثاني: دراسات سابقة

على الرغم من حداثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنه قد تعددت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم، وسيتم التطرق في هذه المبحث إلى الدراسات ذات العلاقة بأهداف هذه الدراسة على الصعيد الفلسطيني والعربي والعالمي والتعقيب على هذه الدراسات.

3.1 دراسات محلية

1) دراسة الكحلوت (2013):

"مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين، وكذلك التعرف على درجة اختلاف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة باختلاف العمر، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة، وموقع العمل. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بهدف تحليل الظاهرة، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، واشتمل مجتمع الدراسة العاملين بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة بكافة إدارتها ودوائرها عدا عاملي الفئة الخامسة (الفنيين والمراسلين والسائقين) والمقدر عددهم ب (117) عامل، ولصغر المجتمع الأصلي فإن الدراسة استخدمت أسلوب المسح الشامل في الجانب التطبيقي من دراسته، وذلك عبر توزيع استبانة محكمة على مجتمع الدراسة.

وقد أظهرت الدراسة ما يلي:

• لا تدعم المبادئ التالية (الإدارة العليا، اتخاذ القرارات، المشاركة والدافعية، التحسين

الشامل، التدريب والتطوير، التركيز على المستفيدين) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

وزارة النقل والمواصلات.

- تدعم المبادئ التالية (الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية، فرق العمل والعمل الجماعي، أهداف الوزارة والعاملين) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات.

(2) دراسة ابوزيادة (2011):

"أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها (112) مديراً في المصارف الفلسطينية. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن المصارف التجارية الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، كما أن اتجاهات الباحثين نحو مستوى ابعاد الاداء التنظيمي المرتبطة بأداء الموارد البشرية بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة ، كما تبين انه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لأبعاد ادارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الادارة العليا، التركيز على المشترك، مشاركة العاملين وتحفيزهم ، تدريب العاملين وتأهيلهم، التركيز على تحسين العمليات المصرفية، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين للخدمات المصرفية ، القدرة على الاتصال الفعال، اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات) على الاداء الوظيفي المرتبط بأداء الموارد البشرية (الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي مهارات التفكير الابداعي،سلوكيات الدور الاضافي).

3) دراسة بركات (2007):

” واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة،، .

تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في قطاع غزة والمتمثل في (التركيز على المشترك، التركيز على تلبية احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة) من خلال آراء عينة الدراسة والمتمثلة في فئة الإدارة العليا، حيث بلغ عدد الاستبانات (166) استبانة استجاب منهم (138) استبانة.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- تتبنى البنوك العاملة في قطاع غزة تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة بالترتيب التالي:التركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسة، يليه الاهتمام بالتركيز على المشترك، يليه التركيز على تحسين العمليات، يليه التركيز على تلبية احتياجات العاملين.
- يوجد اهتمام بمطالب واحتياجات العاملين بنسبة مرتفعة .
- يتم استخدام المخططات والمؤشرات المالية في الرقابة على الجودة بصورة جيدة جداً.
- يوجد تطبيق استراتيجي واستمرارية للتحسين بصورة جيدة من خلال وجود نظام معلومات لمتابعة التطورات في مجال تقديم الخدمة، وتقييم الخطط بشكل مستمر، وخفض أسعار الفوائد على القروض كأسلوب منافسة، ووجود خطط جودة طويلة الأجل .

4) دراسة أبو فارة (2006):

"واقع تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"

هدفت هذه الدراسة الى تحليل وقياس واقع ادارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وتم اختبار عشر فرضيات أساسية في هذه الدراسة، وهذه الفرضيات العشر تناولت العناصر الرئيسية العشرة لادارة الجودة الشاملة، وتم استخدام اسلوب الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة مكونة من (234) من اعضاء الهيئة التدريسية تم اختيارهم بصورة عشوائية وأظهرت نتائج الدراسة ان الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما جوهريا بسبعة عناصر رئيسة من عناصر ادارة الجودة الشاملة وهي: التركيز على المستفيد، والثقافة المنظمة، وتصميم العملية، ودعم الادارة العليا للجودة، والتحسين المستمر، والتركيز على العاملين، والعلاقة مع الموردين. وأظهرت الدراسة أيضا ان الجامعات تولي اهتماما واضحا لثلاثة عناصر فقط من عناصر ادارة الجودة الشاملة وهي: القياس الدقيق، وضمان الجودة، والبعد المجتمعي.

5) دراسة أبو عياش (2006):

” العلاقة بين جودة خدمات البلديات ورضا المستفيدين في بلديات جنوب الضفة الغربية "الخليل وبيت لحم"، .

بينت أن تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة لا يعد تطبيقا جيدا في الهيئات المحلية في محافظة الخليل وبيت لحم، وان الثقافة التنظيمية والاهتمام بالعاملين وأبعاد الجودة لا تتدرج ضمن أولويات الهيئات المحلية، كما بينت أن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها هذه الهيئات ليس بالمستوى المطلوب وان مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة دون المتوسط.

6) دراسة الدقي (2006):

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

تهدف هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق معايير وركائز إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الوعي لدى العاملين فيها، ومدى تطبيقهم وممارستهم لها، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من خلال آراء عينة الدراسة البالغة (430) عاملاً تم اختيارهم من بين (3363) عاملاً والذي يمثل المجموع الكلي لمجتمع الدراسة والمتمثلة في العاملين في المستويات الإدارية العليا.

من أهم النتائج التي تم توصل إليها ما يلي:

- وجود قناعة ورغبة قوية لدى الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- وجود نقص في مستوى الوعي لدى العاملين حول عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، و كما أن التوجه العام نحو مشاركة العاملين كان ضعيفاً .
- عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة .
- عدم وجود خطة استراتيجية طويلة المدى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث أن التطبيق جزئي بهدف عمليات الإصلاح .

7) دراسة المصري (2003):

” تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين دراسة تحليلية

ونموذج إداري مقترح،، .

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات المصرفية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وذلك من خلال قياس مدى تبني إدارات البنوك لمفهوم

إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (التركيز على احتياجات العاملين، التركيز على تحسين العمليات، التركيز على المشترك، التركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة)، ومن ثم قياس مدى تأثير تطبيق هذا المفهوم على الأداء المؤسسي المتمثل في " الربحية، الإنتاجية، كفاءة التشغيل"، بالإضافة إلى قياس مستوى رضا المشتركين عن الخدمات المقدمة لهم، ولتحقيق هذه الأهداف تم الاعتماد على مجتمع دراسة مؤلف من (22) بنك من البنوك العاملة في فلسطين بالإضافة لأخذ عينة من (100) عميل مميز.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تقوم إدارات البنوك العاملة في فلسطين بتبني مفهوم وتطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها.
- لا يوجد علاقة ما بين تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التركيز على احتياجات العاملين، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على المشترك، والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة) وبين المتغيرات التابعة (معدل الربحية، كفاءة التشغيل، معدل الإنتاجية من الودائع، معدل الإنتاجية من القروض).
- لا يوجد رضا من قبل المشتركين عن مستوى جودة الخدمات المقدمة لهم فالتقييم كان سلباً.

3.2 دراسات عربية

1) دراسة بوخلوة وبن قرينة (2013):

"أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة باختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (49) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث تكونت عينة الدراسة من (135) عاملا. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها :

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على الولاء التنظيمي بمحطة تكرير النفط بسكيكدة عند مستوى دلالة (0.05).
- عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تبعا لاختلاف الجنس، العمر، التحصيل العلمي، عدد سنوات الخبرة والموقع الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) .

(2) دراسة الخوالة والخياط (2013):

"تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في كليات جامعة البلقاء التطبيقية، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على (380) فرد ممن يستخدمون المكتبات تم اختيارهم بشكل عشوائي، وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وقد دلت نتائج الدراسة على أن أكثر الخدمات المتوقعة من وجهة نظر المستخدمين كانت في حفظ المراجع، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي لها (4.01)، بينما كانت أقل الخدمات المتوقعة من وجهة نظر المستخدمين هي المعلومات التي تهتم المستخدمين، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي لها (2.72)، وأن أكثر المكتبات التي تقدم خدمات للمستخدمين كانت في المكتبة الرئيسية في الجامعة، كما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المقدمة فعلياً والخدمات المتوقع تقديمها من وجهة نظر المستخدمين، حيث أن جميع المتوسطات الحسابية لكل أبعاد أداة الدراسة كانت أقل من متوسط الخدمات المتوقعة، كما أن الخدمات المقدمة فعلياً كانت تقل عن (0.50) في جميع أبعاد أداة الدراسة.

(3) دراسة محمود وجاسم (2013):

"متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت"

سعى الباحث إلى توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها في جامعة تكريت من خلال استطلاع آراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية وتحليلها، ونظراً لحيوية مفاهيم الجودة ودخولها في جميع جوانب المنظمات وأقسامها بصرف النظر عن طبيعة عملها الإنتاجي والخدمي، لذا

كان لابد على منظماتنا التعليمية أن تعمل بموجب مفهوم الجودة بحيث تكون قادرة على التحسين والتطوير المستمرين لضمان الجودة في الأداء والعمل العلمي والتعليمي، لذا تم اختيار عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت ميدانا لهذا البحث.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وهي:

- يؤدي إدخال إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين المناخ المنظمي للجامعة.
- ممارسة نظم الجودة وسلوكها في العمل الأكاديمي والإداري يقود إلى تحقيق أداء أفضل لعمل المنظمة المبحوثة ونشاطاتها وعملياتها بشكل عام.
- يتمتع الكادر التدريسي بقدرات فكرية وذهنية لاستيعاب ثقافة الجودة وتطبيقاتها وإدارتها.
- إدارة الجودة الشاملة تفعل مشاركة العاملين في المنظمة المبحوثة وتمكنهم من حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وتمكن الأطر البشرية من تقديم مساهماتهم ومقترحاتهم وبما يضمن تحسين بيئة العمل ومناخه وأجوائه وجعلها أكثر إيجابية.

(4) دراسة بومدين (2007):

” إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز،، .

يهدف الباحث من خلال دراسته هذه إلى إيجاد صلة وثيقة بين أثر تبني هذه الفلسفة الإدارية الحديثة (إدارة الجودة الشاملة) كأحد العوامل الأكثر تفسيراً وتحليلاً للعلاقة الموجودة مع حسن تطبيقها وبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وبما يؤول إلى تحقيق الأداء المتميز كهدف يضمن البقاء والنمو. كذلك يسعى الباحث إلى إظهار التقنيات المناسبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من القرارات المحورية حيث تنشأ مشكلات وأضرار جسيمة نتيجة الاستخدام غير المبرر لتقنيات لا تتناسب مع ظروف المنظمة وطبيعة الخدمات التي تقدمها ومدى انعكاس

تطبيق هذه التقنيات في تحسين الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وصولاً لتقديم بعض الاستنتاجات والمقترحات بهذا الشأن.

(5) دراسة السالم، العلونة (2006):

” تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة (التزام الإدارة العليا بالجودة، أهداف وسياسات خاصة بالجودة، نظام الحوافز والمكافآت، التدريب والتعليم، رسمية التحليل والتصميم، الإدارة بناءً على الحقائق، السيطرة على العمليات، مشاركة الموردين، المشاركة وتفويض الصلاحيات) وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، واكتشاف العوامل التي تساعد على عملية التطبيق ومحاولة تعزيزها.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتوزيع استبانته على مائة مدير يعملون في تطوير البرامج، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية لكل من التزام الإدارة العليا بالجودة، ومشاركة المشتركين، وبدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق بقية العناصر، وأظهرت النتائج وجودة علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، أيضاً بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين الخصائص التنظيمية للشركات (عدد العاملين، رأس المال، العمر، توفر وحدة أو قسم خاص بالجودة) ومستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، وأن مستوى التطبيق يميل لصالح الشركات الأكبر من حيث عدد العاملين ورأس المال ووجود قسم خاص بالجودة.

6) دراسة الطراونه والبليبيسي، (2002):

” الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن،، .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ودرجتها والأداء المؤسسي (مقاساً من خلال نسب معدل الربحية، والإنتاجية، وكفاءة التشغيل في هذه المصارف)، وأثر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات، وتشتمل عناصر إدارة الجودة الشاملة على عدة أبعاد هي: التركيز على المشترك، التركيز على مقابلة احتياجات العاملين، والتركيز على تحسين العمليات، والتركيز على الاحتياجات الإدارية للمنافسين.

وقد نتج عن هذه الدراسة أن المصارف التجارية في الأردن تتبنى بشكل عام عناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تشير إلى زيادة وعي متخذي القرار في هذه المصارف لحجم التحديات التي تواجهها، وأنه وبالرغم من تطبيق المصارف التجارية في الأردن لجميع عناصر إدارة الجودة الشاملة إلا أنها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة. وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي للمصارف .

7) دراسة جودة (2002):

”مبادئ إدارة الجودة الشاملة مدخل لتحسين جودة أداء الخدمات الصحية: دراسة تطبيقية

على بعض المستشفيات الحكومية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية،، .

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم بيئة المستشفيات الحكومية العامة والمركزية التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية من كافة أبعادها، ومختلف عناصرها، وخاصة تلك المتعلقة بمبادئ

إدارة الجودة الشاملة، وقياس مدى تطبيق هذه المبادئ، والتعرف على متطلبات التطبيق والنواحي السلبية المعيقة لها وذلك من خلال آراء عينة الدراسة والبالغ عددهم (916) عامل من مجتمع الدراسة البالغ (2614) عامل، ومن ثم تقديم بعض المقترحات للمساهمة في تنمية وتطوير الأداء في هذه المؤسسات وتدعيم قدرتها على تقديم الخدمات المتميزة وعالية الجودة بما يتفق مع توقعات ورغبات المشتركين، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها تدني فعالية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في بيئة المؤسسة .

8) دراسة أبو دولة والنيادي (2000):

" تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة " .

تهدف الدراسة إلى دراسة العوامل الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وماهية متغيراتها التي تراها منظمات الخدمة العاملة في بيئة الأعمال الإماراتية.

وننتج عن هذه الدراسة تحديد لثلاثة عشر عاملاً أساسياً لإدارة الجودة الشاملة وهي (التركيز على الزبون، إبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة، دمج ثقافة الجودة في ثقافة المنظمة، إدارة القوى البشرية، نظام المعلومات وبيانات الجودة، توكيد الجودة، العلاقة بالموارد، التحسين المستمر، التزام الإدارة العليا، تطوير العملية الإدارية، المشاركة والحافزية، المقارنة المرجعية، دور المنظمة تجاه المجتمع) وهذه العوامل هي كما رأتها منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة، مرتبة حسب الأكثر ممارسة من قبل تلك المنظمات.

9) دراسة المناصير (1994):

" إدارة الجودة الشاملة : دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية " .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اتجاهات العاملين نحو إدارة الجودة الشاملة ومستوى تطبيقها في سلطة الكهرباء الأردنية ، ولتحقيق هذا الغرض تم تصميم استبانة محكمة علمياً ، وزعت على عينة شملت (270) موظفا يمثلون جميع العاملين في دوائر السلطة وفروعها المنتشرة في انحاء المملكة ، والبالغ عددهم (2075) موظفاً، أي ما نسبته (13%) من المجتمع الاصلي ، وكان مجموع الأسئلة العائدة (237) استبانة .
وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1. كان مستوى الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء ايجابيا بدرجة جيدة تقريبا.
2. كان مستوى الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو اقتناع ودعم الادارة العليا، والتركيز على العميل ، وبناء الفرق وتدريب الموظفين ايجابيا بدرجة جيدة .
3. كان مستوى الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ايجابيا بدرجة مقبولة.
4. كان مستوى الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو مشاركة الموظفين سلبيا، بدرجة متدنية.
5. كان مستوى الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة نحو إدارة اظهار التقدير والاحترام للموظفين ايجابيا، ولكن بدرجة متدنية نسبيا.

دراسات أجنبية

1) Sadikoglu and Olcay (2014):

"The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey".

تهدف هذه الدراسة الى توضيح آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة فضلا عن اسباب وعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة للشركات في تركيا. تم استخدام منهجية مسح المقطع العرضي في هذه الدراسة، وكانت وحدة العينة على مستوى المصنع. تم اختيار العينة من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركبية والتي تقع في قوجا-جيزى الصناعية، حيث تم استرداد (242) استبانة صالحة للاستعمال، مع معدل استجابة مرضية (48.4%).

تم تحليل العوامل الاستكشافي وتحليل الانحدار المتعدد، وقد أظهرت هذه الدراسة أن التطبيقات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثيرا كبيرا على نتائج الأداء المختلفة، وكشفت النتائج أن اولى العقبات التي تواجه الشركات في تركيا كانت عدم مشاركة العاملين، ونقص التوعية والالتزام لدى العاملين، وهيكل تنظيمي غير ملائم، اضافة الى نقص الموارد.

2) Golmohammadi, Zohoori, Hosseinipour, Mehdizadeh(2014):

"Relationship between Total Quality Management, Innovation and Customer satisfaction in Service Organizations".

تهدف هذه الدراسة الى إيجاد علاقة منطقية بين إدارة الجودة الشاملة (TQM)، الابتكار ورضا المشتركين من خلال استعراض العديد من الأبحاث الأخرى. ويحدد التطبيقات المختلفة في قطاع الخدمات والتي ربما تؤثر على أبعاد مختلفة من الابتكار وكيف يمكن لهذه تعزيز رضا

المشتركين. من أجل زيادة رضا المشتركين، يمكن للمنظمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبالتالي تحقيق الابتكار.

هذه الدراسة تسلط الضوء على سبع تطبيقات لإدارة الجودة الشاملة مثل القيادة، إشراك العاملين، تمكين العاملين، المعلومات والتحليل، التدريب والتعليم، التركيز على المشتركين والتحسين المستمر وبالإضافة إلى ذلك، الأبعاد الثلاثة للابتكار وهي المنتج، العملية والابتكارات الإدارية والتي وضعت بشكل جيد لتعزيز الفهم الصحيح للشركات لكيفية تحقيق رضا المشتركين من خلال إدارة الجودة الشاملة والأفكار والأعمال المبتكرة.

3) Sharma, Gupta , Singh (2014):

"Implementation Of TQM For Improving Organizational Effectiveness"

قدمت هذه الدراسة دراسة تحليلية حول العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) والفعالية التنظيمية في البلدان الصناعية مثل الهند، حيث جاءت لتوضح إلى أي مدى TQM والفعالية التنظيمية هي مرتبطة ببعضها البعض وكيف إدارة الجودة الشاملة تؤثر على جميع مراحل التخطيط ، والهدف الرئيس من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة هو تكامل العمليات التنظيمية داخل المنظمة لتحسين نتائج الأعمال.

وهدفت الى فهم أهمية إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، وبالتالي فهي تحاول دمج مفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة ضمن منظور أوسع من الأعمال كجزء من استراتيجية الشركة في أي مؤسسة.

حيث بينت أن الشركات الكبيرة كانت تقوم بمعظم تطبيقات ادارة الجودة الشاملة باستثناء العمل الجماعي بالمقارنة مع الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم. كما بينت أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان أكثر أهمية في الشركات الصناعية بالمقارنة مع الشركات الخدمائية.

4) Said, Al-Khawaldeh (2006):

"The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms".

في دراسة بعنوان تبني الشركات الصناعية في دبي لنظام إدارة الجودة الشاملة، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عام تستخدمه الإدارة لعمل تقييم ذاتي لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية، بالإضافة إلى تشجيع هذه الإدارة بالمضي قدماً نحو إنجاز عملية التطبيق. يمكن استخدام هذا الإطار من قبل الإدارة لفهم واستيعاب المراحل اللازمة لعملية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التركيز على الجوانب المهمة والتي يجب استهدافها من قبل المدراء لعملية تحسين جودة الأداء طبقاً لرؤية ورسالة الشركة. اعتمدت الباحثة عند وضعها هذا الإطار على مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعايير الحصول على شهادة الجودة المحلية والدولية، وأيضاً على مجموعة من الدراسات التي تدور في نفس المحتوى توصلت الدراسة إلى أن هذه الشركات الصناعية كانت لديها دراية بنظام إدارة الجودة الشاملة ولا يوجد فروق كبيرة بين هذه الشركات من حيث فهمهم للنظام وتطبيقه.

كذلك أظهرت الدراسة تركيز هذه الشركات على بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإهمال مبادئ أخرى، حيث كان التركيز الأكبر على مبادئ القيادة ومشاركة العاملين، وإهمال مبدأ التركيز على المشتركين.

5) Metri(2006):

"Total Quality Transportation Through Deming's 14 Points"

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم فكرة عامة عن إدارة الجودة الشاملة، وأهمية استخدام هذه الاستراتيجية في مؤسسات النقل العام، وطرق تطبيق هذا النموذج وفقا لطريقة ديمينج مقدما من خلالها التكتيكات لتحسين جودة المؤسسات تحقيقا لرضا المشترك، حيث تم اقتراح هيكل تنظيمي ونموذج تنفيذ للحصول على نتائج فورية، ولنجاح تطبيق TQM.

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن مؤسسات النقل كانت بطيئة في تبني أدوات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة على الرغم من اتفاقية منظمة التجارة العالمية والتنافسية تتطلب تحقيق الجودة الشاملة للخدمات في مجال النقل .
- أن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أمر حيويا لمساعدة المؤسسات للاستمرار، والمنافسة في سوق النقل العالمية المتنافسة .
- تعتبر TQM استراتيجية قوية لتطوير الجودة بسبب الظروف الاقتصادية العالمية .

6) Janpen & others (2005):

"An Application of Total Quality Management for Thai Communities Knowledge management Systems"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفلسفات، والمفاهيم، والنماذج العملية لإدارة الجودة الشاملة (TQM)، وذلك لتصميم نموذج لإدارة الجودة الشاملة ملائم لنظام إدارة المعرفة للمجتمع التايلندي، كما تهدف للدمج مابين المفاهيم والنظريات KM, TQM, KMS في المجتمع للوصول إلى مؤشر ومعايير لتحليل جودة المعرفة وتوحيد المفاهيم TQM ومعوقات تطبيق التقنية.

وقد توصل إلى عدة نتائج من أهمها :

- TQM هي فلسفة وإجراءات لتحقيق الجودة وتحسين المدخلات، العمليات، المخرجات.
- تقنية TQM تهدف لتحسين إجراءات العملية بكاملها من البداية وحتى النهاية .
- تحسين العمليات يعتمد على جمع البيانات، والمعلومات، وتحليلها وتبادلها، وتصنيفها، وتدوينها، واكتشافها .
- أسلوب التطبيق مفيد عندما يكون مصمم بما يتناسب مع ظروف المؤسسة، ونجاحه يعتمد على معرفة الأشخاص لإجراءات العمل، وعند العمل مع بعض في فرق العمل، ومن خلال مشاركتهم المعرفة مما سيؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل .
- أهمية وإمكانية تحسين جودة المعرفة في المجتمع التايلندي من خلال تطبيق TQM & KM
- أهمية دور الإدارة في دعم الجوانب التقنية والبشرية في عمليات جودة المعرفة .
- ينتج عن تطبيق TQM & KM مزايا تنافسية .

7) Tari, Juan Jose (2005):

"Components of Successful Total Quality"

تهدف 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 الأيزو 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.

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 الأيزو، أن من أهم الشروط هي تطوير العاملين في الشركة وتوجههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات.

8) Paul,(2004):

"Quality Management as a systematic management philosophy for use in nonprofit organizations"

في دراسة (Paul، 2004) بعنوان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الربحية على عينة من المنظمات غير الربحية، هدفت لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في عدة منظمات، لمعرفة إثر هذا التطبيق على تحسين الأداء في المنظمة، أكدت هذه الدراسة على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الربحية أمر ضروري لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية خصوصا في ظل زيادة عدد المنظمات غير الحكومية، ومعاناتها من نقص التمويل.

كما كشفت الدراسة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات غير الحكومية أمر سهل إذا تم توفير متطلبات تطبيقه.

9) Prajogo, Brown (2004):

"The relationship between TQM practices, quality performance, and the role of formal TQM programs: An Australian empirical study".

في دراسة بعنوان العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وجودة الأداء ودور برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرسمية "دراسة ميدانية مطبقة في استراليا".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين أداء المنظمات من خلال تبني برامج رسمية أو عدم تبنيها وبين تطبيق ممارسات الجودة، وموضوع الدراسة يدور حول: هل تطبيق الجودة الشاملة يؤثر على الإنجاز أم لا؟ ودراسة مدى تأثير عدم تطبيق الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة، ودراسة كيف يمكن أن تؤثر برامج الجودة الشاملة على العلاقة بين ممارسة الجودة الشاملة وإنجاز الجودة؟ ومعرفة ما هي طبيعة العلاقة بين ممارسات الجودة الشاملة وإنجاز الجودة الشاملة في المنظمات التي تطبق الجودة الشاملة وفي المنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة؟ وتوصلت الباحثة إلى أن للجودة الشاملة دورًا فعالاً وهذا الدور يعتبر مشجع للمنظمات التي لا تطبق الجودة الشاملة، حيث قد أظهرت برامج الجودة الشاملة تحسين العمليات الإدارية والتخطيط الاستراتيجي وكان ذلك من خلال إيجاد العلاقة بين متغيرات إنجاز الجودة وبين الجودة الشاملة.

10)Chong, Rondos (2004):

"Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance".

في دراسة بعنوان إدارة الجودة الشاملة والمنافسة السوقية والأداء التنظيمي، على عينة عشوائية من الشركات الصناعية في أستراليا، هدفت إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة وكثافة منافسة السوق على الأداء التنظيمي، وذلك من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على المشتركين كأحد أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وبين الأداء التنظيمي، وأيضًا من خلال اختبار العلاقة بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي. تمحورت الدراسة حول فرضيتين أساسيتين لتحقيق الهدف المنشود وهو فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومنافسة السوق والأداء التنظيمي، فكانت الفرضية الأولى: كلما زادت منافسة السوق كلما زادت العلاقة الايجابية بين التركيز على المشتركين والأداء التنظيمي، أما الفرضية الأخرى فهي: كلما زادت منافسة السوق كلما زادت العلاقة الايجابية بين التركيز على تصميم المنتج والأداء التنظيمي. لتحقيق هذا الغرض قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة عشوائية من الشركات الصناعية في أستراليا وتوصل إلى أنه هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين منافسة السوق والتركيز على المشتركين، والأداء التنظيمي، كذلك توصل إلى أنه كلما زادت منافسة السوق كلما زادت العلاقة بين الأداء التنظيمي للمنشأة وتصميم المنتج، أيضا تبين من خلال هذه الدراسة أنه على المنشآت التي تعمل في بيئة تنافسية عالية المستوى يجب عليها أن تنتج وتسوق منتجات ذات جودة عالية لمقابلة توقعات ورغبات المشتركين ومعايير الجودة التنافسية.

11)Hansson, (2003):

"Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance Investigations with a Focus on Small Organizations".

هدفت هذه الدراسة إلى عرض نتائج مشروع بحثي بحث مختلفين، حيث يركز المشروع الأول على العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء المالي في المنظمات السويدية. حيث تم الحصول على هذه النتائج من خلال دراسة المنظمات التي حصلت على جوائز الجودة السويدية بتطبيقها الناجح والفعال لنظام إدارة الجودة الشاملة. ويركز المشروع الآخر على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصغيرة، حيث تم دراسة منطمتين حصلتا على شهادة الجودة من خلال تطبيقهما الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة كحالات دراسية، حيث تبين من خلال هذه الدراسة أن بعض المبادئ الأساسية لنظام إدارة الجودة الشاملة والتي توصف عادة بأنها قواعد هذا النظام أكثر أهمية من عناصر أخرى عند البدء بعملية التطبيق، وهذه المبادئ هي القيادة، التزام جميع العاملين، والتركيز على الزبائن. كذلك أظهرت الدراسة أهمية التزام الإدارة العليا بالجودة وتعاون والتزام جميع العاملين داخل المنظمة لإنجاز التغيير المطلوب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

12)Henrik Eriksson (2002):

"Benefits from TQM for Organizational Performance"

هدفت الدراسة إلى تقييم وشرح مدى تأثير جوائز الجودة على أداء الشركات، تتكون هذه الدراسة من ملخص وثلاثة أوراق علمية مرفقة، لكل واحدة منها المنهجية والهدف المستقل عن غيره اثنين من هذه الأوراق العلمية الثلاثة يتحدث عن الفوائد لدي الشركة المطبقة لجوائز الجودة

على أداء الوحدات المصنعة أو المقدمة للمشاركين، بينما تتحدث الورقة العلمية الثالثة على الأداء المالي للشركات المطبقة لجوائز الجودة من خلال مقارنتها بالشركات المنافسة. وقد أظهرت الدراسة بأن العمل بجوائز الجودة في الشركات والمؤسسات له تأثير إيجابي قوي على الأداء المالي فيما لو طبقت المؤسسة مبادئ إدارة الجودة الشاملة بنجاح. في حين لم تقدم الدراسة قوة تثبت أن أداء الوحدات التي يتم تنفيذها في الشركات المطبقة لجوائز الجودة ولكنها لم تتمكن من تطبيق مبادئ الجودة بنجاح يتأثر بهذا العمل. وعلى أية حال فالوحدات التي تنفذ في الشركات والمؤسسات المطبقة لجوائز الجودة لها تأثير إيجابي على الزبائن وكذلك على العاملين.

13) Alemna (2001):

“The need for marketing and total quality management strategies in libraries in Ghana ”

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التسويق وإدارة الجودة الشاملة في المكتبات في غانا، وعرض لمعوقات تطور المكتبات في تبنيها لهذه الاستراتيجية على الرغم من إدراك الإدارة لضرورة التطبيق بما يحقق رضا المشترك، و يضمن استمرارية دورها .

و قد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- أن استخدام المكتبات لأدوات تقليدية في خدمة المشترك وعدم تبنيها للإستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، والتسويق في ظل تزايد عدد المشتركين، وزيادة متطلباتهم وحاجتهم إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة بما يقابل الرسوم المدفوعة سيؤدي إلى زوال المكتبة أسرع مما هو متوقع .

- يجب على الإدارة أن تعيد النظر في الأدوات التقليدية المستخدمة وتبني ثقافة جديدة تلبية للطلب المتزايد باستمرار لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

14) Antić & Novičević (1999):

”Total quality management and activity – based costing“

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفلسفات الإدارية الحديثة اللازمة لنجاح إدارة المؤسسات في يوغسلافيا في ظل المنافسة العالمية، وتغيرات التكنولوجيا السريعة بما يحقق الرضا للمشارك في المقام الأول وذلك من خلال تحسين، وتحقيق جودة الخدمات والمنتجات بما يكفل تحقق الميزة التنافسية للمؤسسة لمدة زمنية طويلة .

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

- الجودة الشاملة هي مفتاح عوامل النجاح ونموذج للمنافسة.
- الجودة يجب أن لا تقتصر على الخدمات أو المنتجات فقط بل يجب أن تشمل كافة النشاطات بالمؤسسة.
- تؤكد إدارة الجودة على تصميم الجودة من البداية وليس الرقابة بعد التصنيع .
- ضرورة الاهتمام بشكل خاص بتقدير التكلفة على أساس النشاط بما يتوافق مع إدارة الجودة الشاملة.

3.3 تعقيب على الدراسات السابقة

من واقع الدراسات السابقة تم التوصل الى ان الكثير من هذه الدراسات اهتمت بإبراز الدور الحيوي والهام لإدارة الجودة الشاملة والتي تهتم برفع مستوى اداء مختلف المؤسسات الخدمائية سواء كانت حكومية او خاصة، لكونها من اكثر المداخل الادارية شمولاً وعطاءً وأفضل الأساليب الادارية الحديثة للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.

ونظرا لذلك فقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الوقوف على جوانب تتعلق بموضوع الدراسة وفي اثراء الاطار النظري للدراسة الحالية، وأيضا في المنهجية المتبعة وبناء اداة الدراسة، كما تم الاطلاع على بعض المراجع التي استندت اليها تلك الدراسات، بالإضافة الى مناقشة ما توصلت اليه تلك الدراسات من نتائج وتوصيات، كما ساهمت في تفسير النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية مما يجعل النتائج البحثية مدعمة بنماذج واقعية مؤثرة .

وبناء على ذلك يمكن ملاحظة ان اهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة اختلافها في طريقة جمع البيانات حيث قام الباحث بإستخدام اكثر من أداة لجمع البيانات والتي تمثلت بالاستبانة الخاصة بالعاملين والاستبانة الخاصة بمشركي الشركة اضافة الى استخدام المقابلة مع الادارة العليا والملاحظة الميدانية كون الباحث هو احد عاملي الشركة ، وايضا ما يميز هذه الدراسة هو المنحى الذي اتجهت اليه في تطبيق هذه الابعاد، ولكونها تركز على تطبيق ابعاد وركائز ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل والتي تعد من اهم المؤسسات العاملة في مجال الخدمة على مستوى مدينة الخليل، مما يدفع الشركات والمؤسسات الاخرى على تبني هذه الفلسفة الادارية، بما يساهم في الارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة، وهذا ما جعل الدراسة الحالية إضافة للدراسات السابقة وليست تكرر فهي تعتبر مكملة للدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

1 تمهيد

يوضح الفصل الثالث المنهجية المستخدمة في البحث والجوانب المتعلقة بإجرائه من حيث أساليب جمع البيانات والمعلومات ومصادرها الأولية والثانوية، واختيار أداة البحث المستخدمة ومدى صدقها وثباتها وإجراءات توزيعها، كما يضع وصفا لمجتمع البحث وعينة البحث، وخصائص أفراد عينة البحث، وطرق المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل أسئلة البحث، ومفتاح التصحيح.

2 منهج البحث

استند الباحث في إجراء هذا البحث على المنهج الوصفي، وذلك من أجل دراسة آراء عمالي ومشاركين شركة كهرباء الخليل لدرجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وتحديد مواطن القوة والضعف ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية.

3 أساليب جمع البيانات

لأغراض إنجاز هذا البحث فقد تم الاعتماد على المصادر التالية:

أولاً: المصادر الثانوية واشتملت على الكتب والمؤلفات والرسائل العلمية والدوريات والمؤتمرات والتقارير ذات العلاقة من المكتبات والمؤسسات وشبكة الانترنت.

ثانيا: المصادر الأولية: بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات والتي تم بناؤها وتصميمها وعرضها على مجموعة من المحكمين إلى أن تم إنتاجها في شكلها النهائي، إضافة إلى المقابلة التي اجراها الباحث مع الإدارة العليا للشركة للتعرف ان كان هناك معوقات واجهت الشركة في تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة والملاحظة الميدانية والمقابلات غير رسمية وغير مهيكلة مع عدد من العاملين.

4 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من عاملي ومشاركين شركة كهرباء الخليل في مدينة الخليل والتي بلغ عدد العاملين فيها عن مائة وواحد وتسعين عامل وعدد المشاركين حوالي اربعون الف مشترك، وتم استخدام اسلوب العينة العشوائية الطبقية لعاملي شركة كهرباء الخليل حيث يتكون مجتمع الدراسة الخاص بعاملي الشركة من اربعة طبقات وهي (الادارية،المالية،الفنية،خدمات المشتركين)، حيث تم توزيع (120) استبانة تم استرداد (92) استبانة موضحة في الجدول التالي:

جدول 2: العينة العشوائية الطبقية لعاملي شركة كهرباء الخليل

النسب المئوية للعينة	عدد العينة	عدد العاملين	الهيكلية
5%	6	6	المدير العام وعامله
33.3%	40	52	الدائرة الادارية
7.5%	9	13	الدائرة المالية
15%	18	33	دائرة خدمات المشتركين والفوترة
39.2%	47	87	الدائرة الفنية
100%	120	**	مجموع الاستبانات الموزعة
76.7%	92	**	مجموع الاستبانات المستردة
		191	المجموع

وتم استخدام اسلوب العينة العنقودية لمشاركين الشركة "والتي تسمى أحياناً عينة المجموعات أو العناقيد يتم اختيارها عندما تكون مفردات المجتمع على شكل تجمعات أو مجموعات أو عناقيد، بحيث يحتوي كل عنقود على الكثير من مفردات المجتمع" ، حيث تم توزيع (250) استبانة وتم استرداد (226) استبانة ولكبر حجم العينة تم اختيار اربعة ايام في الشهر وهو يوم السبت الذي يمثل عنقود لكل اسبوع وكل المشاركين في هذا اليوم تم توزيع عليهم الاستبانة لمن رغب بتعبئتها، كما وتم عمل مقابلة غير مهيكلة مع الادارة العليا لمعرفة ان كان هناك معوقات واجهت الشركة في تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وكان عدد الاشخاص الذي تم مقابلتهم هم (5) اشخاص.

5 خصائص العينة الديمغرافية لعاملي شركة كهرباء الخليل

جدول 3: خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	87	94.6%
	أنثى	5	5.4%
	المجموع	92	100.0%
المسمى الوظيفي	مدير الشركة	1	1.1%
	رئيس قسم	10	10.9%
	عامل إداري	35	38.0%
	عامل ميداني	46	50.0%
سنوات العمل	المجموع	92	100.0%
	1-5	20	21.7%
	6-10	35	38.0%
	11-15	16	17.4%
	16 فأكثر	21	22.8%
المؤهل العلمي	المجموع	92	100.0%
	ثانوية عامة فأقل	17	18.5%
	دبلوم	39	42.4%
	بكالوريوس	29	31.5%
	دراسات عليا	7	7.6%
المجموع	92	100.0%	

6 أدوات البحث

فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل، استخدم الباحث الادوات التالية لجمع البيانات:

أولاً: الاستبانة

أ- **استبانة العاملين** : حيث تكونت استبانة العاملين من قسمين رئيسيين: اشتمل القسم الأول على البيانات العامة وهي : الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات العمل، والمؤهل العلمي في حين ضم القسم الثاني معايير ادارة الجودة الشاملة الذي تكونت من (49) فقرة، وزعت على ست محاور رئيسية وهي : التركيز على المشتركين وتضمنت (10) فقرات، التزام الادارة العليا بالجودة وتضمنت (9) فقرات، مشاركة العاملين وتضمنت (11) فقرة، السياسات والاستراتيجيات وتضمنت (6) فقرات، التحسين والتطوير المستمر وتضمنت (6) فقرات، النظم الادارية وتضمنت (7) فقرات .

ب- **استبانة المشتركين** : حيث تكونت من قسم رئيس اشتمل على معايير جودة الخدمة الذي تكون من (26) فقرة، ووزعت على خمس محاور رئيسية وهي : الاستجابة وتضمنت (6) فقرات، الاعتمادية والتعامل وتضمنت (4) فقرات، التعاطف وتضمنت (7) فقرات، الملموسية وتضمنت (4) فقرات، الوصول والاتصال وتضمنت (5) فقرات. علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة البحث في الاستبانتين تركزت في الاختيار من سلم ليكرت الخماسي (Likert Scale).

ثانياً: المقابلة

اما فيما يتعلق بإداة البحث الاخرى التي تم استخدامها لفحص درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل فقد طور الباحث المقابلة الغير مهيكلة والتي تكونت من سؤال واحد تمثل هل واجهت شركة كهرباء الخليل معوقات في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركة خصصت للأدارة العليا.

7 صدق الأداة

تمت مناقشة محتويات الاستبانة مع المشرف على الدراسة وكذلك الاستعانة بأربعة محكمين في الادارة للتأكد من شمولية اسئلة الاستبانة وقابليتها للقياس انظر الملحق رقم (1). ومن اجل فحص صدق الأداة تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل مجال من مجالات الدراسة والبالغ عددها ستة مجالات لأستبانة العاملين، وخمسة مجالات لأستبانة المشتركين مع الدرجة الكلية للمقياس والتي تمثل درجة التطبيق الكلية لمعايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل، والجدول رقم (4) يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون.

جدول 4: مصفوفة قيم معاملات الارتباط لأداة العاملين

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
التركيز على المشتركين	0.85	0.00
التزام الإدارة العليا بالجودة	0.85	0.00
مشاركة العاملين	0.91	0.00
السياسات والاستراتيجيات	0.89	0.00
التحسين والتطوير المستمر	0.87	0.00
النظم الإدارية	0.89	0.00

جدول 5: مصفوفة قيم معاملات الارتباط لأداة المشتركين

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
الاستجابة	0.85	0.00
الاعتمادية والتعامل	0.84	0.00
التعاطف (الاهتمام بالمشترك)	0.86	0.00
الملموسية	0.79	0.00
الوصول والاتصال	0.81	0.00

ويلاحظ من الجدول السابق انخفاض مستويات الدلالة مقابل جميع مجالات الدراسة ، وبالتالي يدل ذلك على ارتفاع قيم معاملات الارتباط بمستويات دالة إحصائية بين هذه المجالات والدرجات الكلية لها ، مما يدل على ارتفاع صدق أداتي الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

8 ثبات الأداة

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداتي (استبانة العاملين ، استبانة المشتركين) الدراسة بالإضافة إلى الدرجات الكلية للمجالات والفقرات باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا على عينتي الدراسة وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول 6: ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
العاملون		
0.88	10	التركيز على المشتركين
0.93	9	التزام الإدارة العليا بالجودة
0.91	11	مشاركة العاملين
0.90	6	السياسات والاستراتيجيات
0.87	6	التحسين والتطوير المستمر
0.94	7	النظم الإدارية
0.98	49	الدرجة الكلية
المشتركون		
0.83	6	الاستجابة
0.79	4	الاعتمادية والتعامل
0.85	7	التعاطف (الاهتمام بالمشترك)
0.72	4	الملموسية
0.82	5	الوصول والاتصال
0.94	26	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات تراوحت (0.87-0.94) عند مجالات الدراسة الخاصة بالعاملين، وتراوحت قيم معاملات الثبات (0.72-0.85) عند مجالات الدراسة الخاصة بالمشتركون، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية الخاصة بالعاملين (0.98)، وبلغت قيمة

معامل الثبات الكلية الخاصة بالمشاركين (0.94)، مما يدل على أن أدوات الدراسة لديهما درجة عالية من الاتساق الداخلي (98%) و(94%) وهذا يعني أننا نستطيع الحصول على نتائج قريبة فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامهما مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات و فقراتها من أجلها.

9 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة أو مرضي جدا 5 درجات، والإجابة موافق أو مرضي 4 درجات، والإجابة نوعا ما 3 درجات، والإجابة غير موافق أو غير مرضي درجتين، أما الإجابة معارض بشدة أو غير مرضي إطلاقا فقد أعطيت درجة واحدة بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات أفراد عيني الدراسة (العاملون والمشاركين) نحو درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أدوات الدراسة والدرجات الكلية للمجالات، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أدوات الدراسة ومعاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أدوات الدراسة، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS .

10 مفاتيح التصحيح

10.1 مفتاح التصحيح للنسب المئوية

جدول 7: مفتاح التصحيح للنسب المئوية

المستوى	النسبة
منخفضة جدا	حتى 36%
منخفضة	اعلى من 36% حتى 52%
متوسطة	اعلى من 52% حتى 68%
مرتفعة	اعلى من 68% حتى 84%
مرتفعة جدا	اعلى من 84%

10.2 مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانها لاتجاهاتهم من (1 - 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $5 = 4$ وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 5/4$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (8) يوضح ذلك :

جدول 8: مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.81 - أقل من 2.6
متوسطة	من 2.61 - أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.41 - أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.21 - 5

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

1 تمهيد

بعد أن تناول الباحث منهجية الدراسة في الفصل السابق، قام الباحث بعرض وتحليل النتائج، وذلك في إطار الأهداف والأسئلة التي تم تحديدها في بداية الفصل الأول، وبعد ذلك يتم عرض نتائج الدراسة ودلالاتها في ضوء الأهداف الموضوعية لها.

2 الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: إلى أي درجة تطبق شركة كهرباء الخليل إدارة الجودة الشاملة؟

ويترتب على هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل تركز الشركة على تحقيق رضا المشتركين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل أداتي الدراسة الخاصتين بالعاملين والمشاركين على النحو

التالي:

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة

الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال الأول:

جدول 9: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتركيز على

المشتركين حسب آراء العاملين

#	التركيز على المشتركين	غير موافق بشدة		موافق		نوعا ما		غير موافق		موافق بشدة		
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
0.92	2.88	3.3	3	19.6	18	46.7	43	22.8	21	7.6	7	1. تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية باستمرار على المشتركين لتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم المتجددة .
0.92	2.74	2.2	2	19.6	18	34.8	32	37.0	34	6.5	6	2. تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية باستمرار على المشتركين لتحديد قياس رضاهم حول مستوى الخدمة المقدمة.
0.88	3.28	5.4	5	38.0	35	38.0	35	16.3	15	2.2	2	3. يتم تعديل الخدمة الحالية وتصميم برامج جديدة تنسجم مع حاجات المشتركين وتلبي رغباته.
0.89	3.32	5.4	5	40.2	37	38.0	35	13.0	12	3.3	3	4. تقوم الشركة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات المشتركين من أجل تطوير الخدمات المقدمة.
1.05	3.30	12.0	11	31.5	29	38.0	35	12.0	11	6.5	6	5. يتم السعي بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه المشتركين بأقصى سرعة .
0.94	3.15	7.6	7	27.2	25	40.2	37	22.8	21	2.2	2	6. تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات المشتركين.
0.98	3.21	6.5	6	35.9	33	33.7	31	19.6	18	4.3	4	7. تتسم الشركة بوضوح الجهة الخاصة بتقديم الخدمة.
0.94	3.51	13.0	12	42.4	39	28.3	26	15.2	14	1.1	1	8. تتسم الشركة بوضوح المتطلبات اللازمة لتقديم الخدمة.
0.95	2.84	3.3	3	20.7	19	40.2	37	28.3	26	7.6	7	9. تقوم الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة رضا المشتركين عنها.
1.13	3.37	15.2	14	37.0	34	22.8	21	19.6	18	5.4	5	10 يوجد آلية اتصال ما بين الشركة والمشاركين (موقع اليكتروني، قسم شكاوي)
0.66	3.16	7.4	68	31.2	287	36.1	332	20.7	190	4.7	43	الدرجة الكلية

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة تركيز الشركة على تحقيق رضا المشتركين حسب آراء العاملين كانت متوسطة بنسبة موافقة إجمالية (63.2%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة اتسام الشركة بوضوح المتطلبات اللازمة لتقديم الخدمة وهي مرتفعة بنسبة موافقة (70.2%)، يليها وجود آلية اتصال ما بين الشركة والمشاركين (موقع الإلكتروني، قسم شكاوي....) بدرجة متوسطة (67.4%)، يليها قيام الشركة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات المشاركين من أجل تطوير الخدمات المقدمة بدرجة متوسطة (66.4%)، يليها السعي بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه المشاركين بأقصى سرعة بدرجة متوسطة (66%)، يليها تعديل الخدمة الحالية وتصميم برامج جديدة تتسجم مع حاجات المشاركين وتلبي رغباته بدرجة متوسطة (65.6%)، يليها اتسام الشركة بوضوح الجهة الخاصة بتقديم الخدمة بدرجة متوسطة (64.2%)، يليها اتصاف الشركة بسرعة تلبية رغبات المشاركين بدرجة متوسطة (63%)، يليها قيام الشركة بإجراء دراسات مسحية باستمرار على المشاركين لتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم المتجددة بدرجة متوسطة (57.6%)، يليها قيام الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة رضا المشاركين عنها بدرجة متوسطة (56.8%)، وأخيراً قيام الشركة بإجراء دراسات مسحية باستمرار على المشاركين لتحديد قياس رضاهم حول مستوى الخدمة المقدمة بدرجة متوسطة (54.8%).

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة

الدراسة الخاصة بالمشاركين المتعلقة بالاستجابة:

جدول 10: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالاستجابة

#	الاستجابة	غير مرضي إطلاقاً		غير مرضي		نوعاً ما		مرضي		مرضي جداً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.	وضوح الجهة الخاصة بتقديم الخدمة (عدم الحاجة لمراجعة أكثر من عامل للحصول على نفس الخدمة).	4.0	9	12.1	27	27.8	62	35.0	78	21.1	47	1.08	3.57
2.	وضوح المتطلبات اللازمة لتقديم الخدمة (وضوح الوثائق والإجراءات اللازمة للحصول عليها).	4.0	9	5.8	13	25.6	57	47.1	105	17.5	39	0.96	3.68
3.	يتم إعلام المشتركين بآجال الوفاء بالخدمة .	2.7	6	6.3	14	27.8	62	39.0	87	24.2	54	0.98	3.76
4.	الفترة الزمنية التي يتم فيها تقديم الخدمة (سرعة تقديم الخدمة).	8.1	18	11.7	26	35.0	78	30.5	68	14.8	33	1.11	3.32
5.	سرعة إصلاح الأعطال والانقطاع في التيار الكهربائي.	2.2	5	6.7	15	20.6	46	43.0	96	27.4	61	0.97	3.87
6.	السرعة في معالجة الشكاوي.	6.7	15	15.2	34	35.0	78	30.9	69	12.1	27	1.07	3.26
	الدرجة الكلية	4.6	62	9.6	129	28.6	383	37.6	503	19.5	261	0.75	3.58

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة الرضا الكلية للمشاركين فيما يتعلق بالاستجابة

كانت مرتفعة بنسبة رضا إجمالية (71.6%).

كما يتضح بأن أعلى درجات الرضا كانت مقابل سرعة إصلاح الأعطال والانقطاع في التيار

الكهربائي بدرجة مرتفعة (77.4%)، يليها يتم إعلام المشتركين بآجال الوفاء بالخدمة بدرجة

مرتفعة (75.2%)، يليها وضوح المتطلبات اللازمة لتقديم الخدمة (وضوح الوثائق والإجراءات

اللازمة للحصول عليها) بدرجة مرتفعة (73.6%)، يليها وضوح الجهة الخاصة بتقديم الخدمة

(عدم الحاجة لمراجعة أكثر من عامل للحصول على نفس الخدمة) بدرجة مرتفعة (71.4%)،

يليهما الفترة الزمنية التي يتم فيها تقديم الخدمة (سرعة تقديم الخدمة) بدرجة متوسطة (66.4%)، يليها السرعة في معالجة الشكاوي بدرجة متوسطة (65.2%).

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة الخاصة بالمشاركين المتعلقة بالاعتمادية والتعامل:

جدول 11: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالاعتمادية والتعامل

الرقم	الاعتمادية والتعامل	غير مرضي إطلاقاً		غير مرضي		نوعاً ما		مرضي		مرضي جداً		الانحراف المعياري
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
7.	كفاءة العاملين (من حيث معرفتهم وقدرتهم على إنجاز الخدمة).	3.6	8	1.3	3	17.9	40	43.9	98	33.2	74	0.94
8.	سلوك العاملين في التعامل مع المشاركين لإنجاز الخدمة.	4.5	10	3.1	7	18.8	42	45.3	101	28.3	63	1.00
9.	القدرة على الوفاء بالخدمة في الوقت المحدد.	4.0	9	6.3	14	33.2	74	40.8	91	15.7	35	0.96
10.	يتم إعطاء المشاركين معلومات دقيقة وصحيحة.	4.9	11	8.5	19	26.0	58	36.3	81	24.2	54	1.09
	الدرجة الكلية	4.3	38	4.8	43	24.0	214	41.6	371	25.3	226	0.79

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة الرضا الكلية للمشاركين فيما يتعلق بالاعتمادية والتعامل كانت مرتفعة بنسبة رضا إجمالية (75.8%).

كما يتضح بأن أعلى درجات الرضا كانت مقابل كفاءة العاملين (من حيث معرفتهم وقدرتهم على إنجاز الخدمة) بدرجة مرتفعة (80.4%)، يليها سلوك العاملين في التعامل مع المشاركين لإنجاز الخدمة بدرجة مرتفعة (78%)، يليها يتم إعطاء المشاركين معلومات دقيقة وصحيحة بدرجة مرتفعة (73.2%)، يليها القدرة على الوفاء بالخدمة في الوقت المحدد بدرجة مرتفعة (71.6%).

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة

الدراسة الخاصة بالمشاركين المتعلقة بالتعاطف (الاهتمام بالمشارك):

جدول 12: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتعاطف (الاهتمام بالمشارك)

الرقم	التعاطف (الاهتمام بالمشارك)	غير مرضي إطلاقاً		غير مرضي		نوعاً ما		مرضي		مرضي جداً		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
11.	فهم ومعرفة حاجات المشارك.	3.1	7	7.6	17	27.4	61	43.0	96	18.8	42	0.97	3.67
12.	متابعة الشركة بعد تقديم الخدمة.	6.7	15	13.0	29	30.5	68	36.8	82	13.0	29	1.08	3.36
13.	تعرفه البيع المعمول بها.	12.6	28	19.3	43	27.8	62	26.0	58	14.3	32	1.24	3.10
14.	حرص الشركة على الاستمرار في تطوير الخدمات التي تقدمها.	6.3	14	11.2	25	23.3	52	37.7	84	21.5	48	1.13	3.57
15.	خدمة عدادات الدفع المسبق.	7.6	17	12.6	28	14.8	33	34.1	76	30.9	69	1.25	3.68
16.	آلية جدولة الديون التي تتبعها الشركة.	5.4	12	11.7	26	21.5	48	33.6	75	27.8	62	1.16	3.67
17.	ملائمة ساعات العمل مع التزامات المشاركين.	6.3	14	14.3	32	18.8	42	37.2	83	23.3	52	1.18	3.57
0.84	الدرجة الكلية	6.9	107	12.8	200	23.4	366	35.5	554	21.4	334	0.84	3.52

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة الرضا الكلية للمشاركين فيما يتعلق

بالتعاطف (الاهتمام بالمشارك) كانت مرتفعة بنسبة رضا إجمالية (70.4%).

كما يتضح بأن أعلى درجات الرضا كانت مقابل خدمة عدادات الدفع المسبق بدرجة

مرتفعة (73.6%)، يليها فهم ومعرفة حاجات المشارك بدرجة مرتفعة (73.4%)، يليها آلية جدولة

الديون التي تتبعها الشركة بدرجة مرتفعة (73.4%)، يليها ملائمة ساعات العمل مع التزامات

المشاركين بدرجة مرتفعة (71.4%)، يليها حرص الشركة على الاستمرار في تطوير الخدمات

التي تقدمها بدرجة متوسطة (71.4%)، يليها متابعة الشركة بعد تقديم الخدمة بدرجة متوسطة (67.2%)، يليها تعرفه البيع المعمول بها بدرجة متوسطة (62%).

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة الخاصة بالمشاركين المتعلقة بالملموسية:

جدول 13: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالملموسية

الرقم	الملموسية	غير مرضي إطلاقاً		غير مرضي		نوعاً ما		مرضي		مرضي جداً		الانحراف المعياري
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
18.	توافر المرافق الخدمية لدى زيارتك لمراكز الشركة (مواقف سيارات، أماكن الانتظار...).	14.3	32	21.5	48	19.7	44	23.8	53	20.6	46	1.36
19.	مظهر العاملين .	2.7	6	3.6	8	13.9	31	48.4	108	31.4	70	0.92
20.	حدائثة وجاذبية مظهر الشركة.	2.2	5	3.1	7	17.5	39	47.5	106	29.6	66	0.90
21.	توزيع مراكز الجباية والشحن.	4.5	10	7.6	17	13.5	30	43.9	98	30.5	68	1.07
	الدرجة الكلية	5.9	53	9.0	80	16.1	144	40.9	365	28.0	250	0.79

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة الرضا الكلية للمشاركين فيما يتعلق بالملموسية كانت مرتفعة بنسبة رضا إجمالية (75.2%).

كما يتضح بأن أعلى درجات الرضا كانت مقابل مظهر العاملين بدرجة مرتفعة (80.4%)، يليها حدائثة وجاذبية مظهر الشركة بدرجة مرتفعة (79.8%)، يليها توزيع مراكز الجباية والشحن بدرجة مرتفعة (77.6%)، وأخيراً توافر المرافق الخدمية لدى زيارتك لمراكز الشركة (مواقف سيارات، أماكن الانتظار ...) بدرجة متوسطة (63%).

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة

الدراسة الخاصة بالمشاركين المتعلقة بالوصول والاتصال:

جدول 14: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالوصول والاتصال

#	الوصول والاتصال	غير مرضي إطلاقاً		غير مرضي		نوعاً ما		مرضي		مرضي جداً		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
22.	آلية الاتصال بين الشركة والمشاركين (موقع الإلكتروني، رقم للطوارئ ..)	3.1	7	4.9	11	23.8	53	41.3	92	26.9	60	3.84	0.98
23.	استلام الفواتير الشهرية (من حيث الوقت ومكان تسليم الفاتورة).	4.0	9	3.6	8	18.8	42	49.8	111	23.8	53	3.86	0.96
24.	أوقات تقديم الخدمات.	4.0	9	4.9	11	23.8	53	48.4	108	18.8	42	3.73	0.96
25.	توفر قسم خاص لاستقبال المشاركين وتوجيههم.	5.4	12	6.7	15	14.8	33	43.0	96	30.0	67	3.86	1.09
26.	توفر قسم خاص لاستقبال الشكاوي .	6.7	15	10.8	24	22.9	51	38.1	85	21.5	48	3.57	1.14
0.79	الدرجة الكلية	4.7	52	6.2	69	20.8	232	44.1	492	24.2	270	3.77	0.79

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة الرضا الكلية للمشاركين فيما يتعلق بالوصول والتواصل كانت مرتفعة بنسبة رضا إجمالية (75.4%).

كما يتضح بأن أعلى درجات الرضا كانت مقابل استلام الفواتير الشهرية (من حيث الوقت ومكان تسليم الفاتورة) بدرجة مرتفعة (77.2%)، يليها توفر قسم خاص لاستقبال المشاركين وتوجيههم بدرجة مرتفعة (77.2%)، يليها آلية الاتصال بين الشركة والمشاركين (موقع الإلكتروني، رقم للطوارئ ..) بدرجة مرتفعة (76.8%)، يليها أوقات تقديم الخدمات بدرجة مرتفعة (74.6%)، وأخيراً توفر قسم خاص لاستقبال الشكاوي بدرجة مرتفعة (71.4%).

السؤال الثاني: هل تلتزم الإدارة العليا بإنجاح إدارة الجودة الشاملة ؟

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة

الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال الثاني:

جدول 15: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتزام الإدارة العليا

بالجودة حسب آراء العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		نوعاً ما		غير موافق		غير موافق بشدة		#	التزام الإدارة العليا بالجودة
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.05	3.20	4.3	4	43.5	40	29.3	27	13.0	12	9.8	9	1	تتعامل إدارة الشركة مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة إستراتيجية طويلة المدى.
0.96	3.21	4.3	4	40.2	37	31.5	29	19.6	18	4.3	4	2	تعلم الإدارة على توفير كافة الدعم اللازم من أجل تطبيق معايير الجودة.
1.19	3.15	13.0	12	30.4	28	25.0	23	21.7	20	9.8	9	3	تعتبر إدارة الشركة بأن العاملين هم أساس نجاح الشركة وأهم مصادرها.
1.12	3.04	6.5	6	33.7	31	28.3	26	20.7	19	10.9	10	4	تقوم إدارة الشركة بتوفير قسم أو شخص مسؤول عن إدارة الجودة.
0.98	3.46	10.9	10	43.5	40	30.4	28	10.9	10	4.3	4	5	تعلم الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في أنظمتها.
0.89	3.02	3.3	3	26.1	24	44.6	41	21.7	20	4.3	4	6	تعلم الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.
0.97	2.93	3.3	3	26.1	24	39.1	36	23.9	22	7.6	7	7	تقوم الإدارة بعمل مراجعة دورية لأهداف الجودة.
0.97	2.80	4.3	4	19.6	18	34.8	32	34.8	32	6.5	6	8	تقوم إدارة الشركة بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام.
0.98	2.86	2.2	2	26.1	24	35.9	33	27.2	25	8.7	8	9	تعتمد إدارة الشركة على التغذية الراجعة في عمل الإجراءات التصحيحية لإدارة الجودة .
0.82	3.07	5.8	48	32.1	266	33.2	275	21.5	178	7.4	61		الدرجة الكلية

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة التزام الإدارة العليا بإنجاح إدارة الجودة الشاملة

حسب آراء العاملين كانت متوسطة بنسبة موافقة إجمالية (61.4%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة قيام الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في أنظمتها بدرجة مرتفعة (69.2%)، يليها عمل الإدارة على توفير كافة الدعم اللازم من أجل تطبيق معايير الجودة بدرجة متوسطة (64.2%) ، يليها تتعامل إدارة الشركة مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة إستراتيجية طويلة المدى بدرجة متوسطة (64%)، يليها اعتبار إدارة الشركة بأن العاملين هم أساس نجاح الشركة وأهم مصادرها بدرجة متوسطة (63%)، يليها قيام إدارة الشركة بتوفير قسم أو شخص مسؤول عن إدارة الجودة بدرجة متوسطة (60.8%)، يليها عمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك بدرجة متوسطة (60.4%)، يليها قيام الإدارة بعمل مراجعة دورية لأهداف الجودة بدرجة متوسطة (58.6%)، يليها اعتماد إدارة الشركة على التغذية الراجعة في عمل الإجراءات التصحيحية لإدارة الجودة بدرجة متوسطة (57.2%)، يليها قيام إدارة الشركة بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام بدرجة متوسطة (56%).

السؤال الثالث: هل تقوم الشركة في إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات المتعلقة

بالجودة؟

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة

الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال الثالث:

جدول 16: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بمشاركة العاملين في

وضع الخطط والسياسات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		نوعا ما		غير موافق		غير موافق بشدة		مشاركة العاملين	#
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.11	2.95	6.5	6	25.0	23	39.1	36	15.2	14	14.1	13	العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين لتطبيق معايير الجودة.	.1
1.15	2.91	6.5	6	27.2	25	31.5	29	20.7	19	14.1	13	يساهم العاملون بدور فعال في عملية التخطيط الاستراتيجي.	.2
1.05	2.57	2.2	2	17.4	16	33.7	31	28.3	26	18.5	17	يعتبر العامل عميل داخلي حيث تسعى الشركة إلى تلبية رغباته.	.3
1.06	2.62	2.2	2	21.7	20	27.2	25	33.7	31	15.2	14	يتدرب العاملون باستمرار على مبادئ الجودة .	.4
1.00	2.67	4.3	4	14.1	13	37.0	34	33.7	31	10.9	10	تشكل الإدارة فرق عمل لتقديم اقتراحات وعمل تحسين مستمر لإدارة الجودة الشاملة.	.5
1.01	2.74	3.3	3	17.4	16	43.5	40	21.7	20	14.1	13	تستمع إدارة الشركة إلى مقترحات العاملين بخصوص تطوير إدارة الجودة الشاملة.	.6
1.01	2.54	1.1	1	17.4	16	33.7	31	30.4	28	17.4	16	يتم مشاركة ودمج العاملين في كافة أنشطة الجودة .	.7
0.87	3.20	6.5	6	28.3	26	44.6	41	19.6	18	1.1	1	العاملون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف المشتركين والشركة.	.8
0.98	3.73	21.7	20	44.6	41	19.6	18	13.0	12	1.1	1	التحسين المستمر لأداء العاملين يعزز تحقيق أهداف الجودة.	.9
0.92	2.88	3.3	3	19.6	18	46.7	43	22.8	21	7.6	7	يتم منح العاملين صلاحيات وتفويض فعال مناسب لحل ما يواجههم من مشاكل.	.10
1.19	2.36	5.4	5	10.9	10	29.3	27	22.8	21	31.5	29	تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.	.11
0.75	2.83	5.7	58	22.1	224	35.1	355	23.8	241	13.2	134	الدرجة الكلية	

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة مشاركة العاملين في وضع الخطط والسياسات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين كانت متوسطة بنسبة موافقة إجمالية (56.6%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة التحسين المستمر لأداء العاملين والذي يعزز تحقيق أهداف الجودة بدرجة مرتفعة (74.6%)، يليها العاملون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف المشتركين والشركة بدرجة متوسطة (64%)، يليها العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين لتطبيق معايير الجودة بدرجة متوسطة (59%)، يليها مساهمة العاملين بدور فعال في عملية التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة (58.2%)، يليها منح العاملين صلاحيات وتفويض فعال مناسب لحل ما يواجههم من مشاكل بدرجة متوسطة (57.6%)، يليها استماع إدارة الشركة إلى مقترحات العاملين بخصوص تطوير إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة (54.8%)، يليها تشكيل الإدارة فرق عمل لتقديم اقتراحات وعمل تحسين مستمر لإدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة (53.4%)، يليها تدريب العاملين باستمرار على مبادئ الجودة بدرجة متوسطة (52.4%)، يليها اعتبار العامل عميل داخلي حيث تسعى الشركة إلى تلبية رغباته بدرجة منخفضة (51.4%)، يليها مشاركة ودمج العاملين في كافة أنشطة الجودة بدرجة منخفضة (50.8%)، يليها تقديم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل بدرجة منخفضة (47.2%).

السؤال الرابع: هل تقوم الشركة بوضع خطط و استراتيجيات بحيث يكون معيارها الجودة ؟

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة

الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال الرابع:

جدول 17: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بوضع السياسات والاستراتيجيات حسب آراء العاملين

#	السياسات والاستراتيجيات	غير موافق بشدة		غير موافق		نوعا ما		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.	تعتبر الجودة الشاملة محور أساسي في الخطة الإستراتيجية للشركة .	4.3	4	9.8	9	55.4	51	18.5	17	12.0	11	0.94	3.24
2.	يتم تخصيص الموارد المختلفة (مالية، بشرية) من أجل تطبيق الخطة الإستراتيجية.	8.7	8	12.0	11	48.9	45	23.9	22	6.5	6	0.99	3.08
3.	تهتم الخطة الإستراتيجية باحتياجات المشتركين.	9.8	9	13.0	12	41.3	38	28.3	26	7.6	7	1.05	3.11
4.	يتم تجميع معلومات تفصيلية عن البيئة الداخلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات الشركة.	9.8	9	22.8	21	43.5	40	20.7	19	3.3	3	0.97	2.85
5.	يتم تجميع معلومات تفصيلية عن البيئة الخارجية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات الشركة.	9.8	9	18.5	17	50.0	46	19.6	18	2.2	2	0.92	2.86
6.	يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) للشركة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل.	10.9	10	21.7	20	41.3	38	23.9	22	2.2	2	0.98	2.85
	الدرجة الكلية	8.9	49	16.3	90	46.7	258	22.5	124	5.6	31	0.80	3.00

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة وضع الخطط و السياسات والاستراتيجيات

حسب آراء العاملين كانت متوسطة بنسبة موافقة إجمالية (60%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي تعتبر الجودة الشاملة محور أساسي في الخطة الإستراتيجية للشركة بدرجة متوسطة (64.8%)، يليها درجة اهتمام الخطة الإستراتيجية باحتياجات المشتركين بدرجة متوسطة (62.2%)، يليها تخصيص الموارد المختلفة (مالية، بشرية....) من أجل تطبيق الخطة الإستراتيجية بدرجة متوسطة (61.6%)، يليها تجميع معلومات تفصيلية عن البيئة الخارجية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات الشركة بدرجة متوسطة (57.2%)، يليها تجميع معلومات تفصيلية عن البيئة الداخلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات الشركة بدرجة متوسطة (57%)، يليها استخدام تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) للشركة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل بدرجة متوسطة (57%).

السؤال الخامس: هل تحرص شركة كهرباء الخليل على التحسين المستمر في الخدمات

المقدمة من اجل تحسين الجودة ؟

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة

الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال الخامس:

جدول 18: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بحرص شركة كهرباء

الخليل على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		نوعاً ما		غير موافق		غير موافق بشدة		التحسين والتطوير المستمر	#
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
0.95	3.28	5.4	5	40.2	37	38.0	35	9.8	9	6.5	6	تنظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.	1.
0.90	3.18	4.3	4	32.6	30	45.7	42	12.0	11	5.4	5	تسعى عمليات التحسين نحو حذف المشكلات والتخلص من مصادرها.	2.
0.85	3.25	6.5	6	28.3	26	52.2	48	9.8	9	3.3	3	تحرص الشركة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات.	3.
0.85	3.22	4.3	4	34.8	32	40.2	37	19.6	18	1.1	1	يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من تلبيتها لتوقعات المشتركين المستقبلية.	4.
1.09	3.05	7.6	7	28.3	26	37.0	34	16.3	15	10.9	10	يتم عمل التحسين المستمر بالتنسيق والتشارك مع كافة أقسام الشركة .	5.
0.97	2.91	4.3	4	22.8	21	39.1	36	27.2	25	6.5	6	يكون التحسين مشتقاً بعد دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.	6.
0.74	3.15	5.4	30	31.2	172	42.0	232	15.8	87	5.6	31	الدرجة الكلية	

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة حرص شركة كهرباء الخليل على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين كانت متوسطة بنسبة موافقة إجمالية (63%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة نظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة بدرجة متوسطة (65.6%)، يليها حرص الشركة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات بدرجة متوسطة (65%)، يليها الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق للتأكد من تلبيةها لتوقعات المشتركين المستقبلية بدرجة متوسطة (64.4%)، يليها سعي عمليات التحسين نحو حذف المشكلات والتخلص من مصادرها بدرجة متوسطة (63.6%)، يليها عمل التحسين المستمر بالتنسيق والتشارك مع كافة أقسام الشركة بدرجة متوسطة (61%)، ، وأخيرا يكون التحسين مشتقاً بعد دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات بدرجة متوسطة (58.2%).

السؤال السادس: هل تقوم الشركة بمراجعة وتحديث وتطوير الأنظمة والإجراءات المتعلقة

بالجودة؟

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة

الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال السادس:

جدول 19: الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بقيام الشركة بمراجعة وتحديث وتطوير الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين

#	النظم الإدارية	غير موافق بشدة		غير موافق		نوعا ما		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
1.	يتم تصميم الأنظمة الداخلية بمرونة تساعد على التطوير.	7.6	7	10.9	10	38.0	35	33.7	31	9.8	9	1.04	3.27
2.	يتم تصميم الأنظمة الإدارية الوقائية بحيث تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.	9.8	9	18.5	17	51.1	47	15.2	14	5.4	5	0.97	2.88
3.	الأنظمة الموجودة تدعم تطبيق الجودة.	5.4	5	12.0	11	42.4	39	29.3	27	10.9	10	1.00	3.28
4.	الأنظمة العاملة متكاملة بين جميع الأقسام.	13.0	12	18.5	17	32.6	30	26.1	24	9.8	9	1.17	3.01
5.	يتم تحديث الأنظمة والإجراءات بشكل دوري لتساعد في تطبيق أبعاد الجودة	6.5	6	15.2	14	43.5	40	22.8	21	12.0	11	1.05	3.18
6.	تقوم الإدارة بشكل دوري بتقييم أداء النظم العاملة لديها.	10.9	10	20.7	19	38.0	35	26.1	24	4.3	4	1.04	2.92
7.	تتابع الشركة احدث النظم الإدارية العاملة في مجالها وتسعى لتطبيقها.	4.3	4	15.2	14	45.7	42	26.1	24	8.7	8	0.95	3.20
	الدرجة الكلية	8.2	53	15.8	102	41.6	268	25.6	165	8.7	56	0.88	3.11

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة قيام الشركة بمراجعة وتحديث وتطوير الأنظمة

والإجراءات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين كانت متوسطة بنسبة موافقة إجمالية (62.2%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي أن الأنظمة الموجودة تدعم تطبيق الجودة بدرجة متوسطة (65.6%)، يليها درجة تصميم الأنظمة الداخلية بمرونة لتساعدها على التطوير بدرجة متوسطة (65.4%)، يليها تتابع الشركة احدث النظم الإدارية العاملة في مجالها وتسعى لتطبيقها بدرجة متوسطة (64%)، يليها يتم تحديث الأنظمة والإجراءات بشكل دوري لتساعد في تطبيق أبعاد الجودة بدرجة متوسطة (63.6%)، يليها الأنظمة العاملة متكاملة بين جميع الأقسام بدرجة متوسطة (60.2%)، يليها تقوم الإدارة بشكل دوري بتقييم أداء النظم العاملة لديها بدرجة متوسطة (58.4%)، يليها يتم تصميم الأنظمة الإدارية الوقائية بحيث تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها بدرجة متوسطة (57.6%).

السؤال السابع : هل واجهت شركة كهرباء الخليل معوقات في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟

من خلال المقابلة التي اجراها الباحث مع الادارة العليا تبين ان هناك العديد من المعوقات في عملية تطبيق ادارة الجودة في الشركة وتمثلت بما يلي:

1. بذل جهد كبير لإقناع الادارة العليا بضرورة تطبيق مفاهيم ادارة الجودة في اعمال الشركة سيما وان ذلك يترتب عليه كلفة مالية .
2. عقلية اعتبار الشركة جزء من البلدية وان اعمال البلدية بنمطها القديم ليس سهلاً الدخول عليه والبدء في التحديث والتطوير والتغيير .
3. عدم اقناع جميع العاملين لمفاهيم وغايات وأهداف ادارة الجودة الشاملة وعدم مشاركتهم في البدايات بذلك.

4. مقاومة التغيير من بعض العاملين سيما وان الجميع يريد حلول فورية وليس على المدى الطويل .
5. عدم الترويج لنظام الجودة الشاملة بما يكفي من قبل القائمين على المشروع .
6. نقص التدريب .
7. عدم وجود ثقافة الجودة لدى بعض الادارات في الشركة .
8. تغير الادارات .
9. عدم القناعة بجدوى تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة .
10. التطبيق العشوائي والمتخبط لعدم وجود سياسة واضحة ومنهجية علمية رفيعة بمعنى التطبيق بمجال واحد وعض النظر عن مجال اخر وبدون احداث تحسين رأسي فاعل .
11. عدم وضوح الهيكل الوظيفي للشركة في بدايات تطبيق النظام كان من اهم المعوقات وسيما وان الشركة كانت تعاني من وضعية معينة من المجتمع المحلي .
12. نقص البيانات الواضحة المطلوب الاستعانة بها للتطبيق .
13. عدم اشراك جميع العاملين في مسؤولية النجاح او الفشل في الشركة في بداية تطبيق النظام .

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين خصص الاول لعرض النتائج والاستنتاجات فيما خصص الثاني لعرض أهم التوصيات.

1 المبحث الأول : النتائج والاستنتاجات

تناول الباحث مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الدراسة:

1. بينت الدراسة أن درجة تطبيق شركة كهرباء الخليل لبعء التركيز على تحقيق رضا المشتركين حسب آراء المشتركين كانت مرتفعة فيما يتعلق بالاستجابة، الاعتمادية والتعامل، الاهتمام بالمشترك، الملموسية والوصول والاتصال، بينما نجد أن درجة تطبيق شركة كهرباء الخليل لبعء التركيز على تحقيق رضا المشتركين حسب آراء العاملين كانت متوسطة، ويعزو الباحث سبب رضا المشتركين هو حكمهم على الخدمة العامة والمتمثلة بعدم انقطاع التيار الكهربائي في المنخفضات الجوية مقارنة بالسنوات السابقة ومقارنة بالمحافظات المجاورة ويعزو الباحث الى سبب انخفاض نتيجة التركيز على المشتركين من وجهة نظر العاملين حيث قام الباحث بعمل مقابلات غير رسمية وغير مهيكلة مع عينة من العاملين بلغ عددها (15) عامل من اجل التعرف على اسباب الفروق بين نتائج المشتركين ونتائج العاملين وكانت للأسباب التالية:.

• وجود كافة الامكانيات المادية والبشرية لدى شركة كهرباء الخليل الذي يمكنها من

الاهتمام بالمشتركين وتلبية رغباته بصورة افضل.

- قيام الشركة بإجراء دراسات مسحية باستمرار على المشتركين لتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم المتجددة كان بدرجة متوسطة.
- تعديل الخدمة الحالية وتصميم برامج جديدة تتسجم مع حاجات المشتركين وتلبي رغباته، واتسام الشركة بوضوح الجهة الخاصة بتقديم الخدمة كان بدرجة متوسطة.
- يليها اتصاف الشركة بسرعة تلبية رغبات المشتركين كان بدرجة متوسطة.
- قيام الشركة بمتابعة المشتركين ما بعد تقديم الخدمة كان بدرجة متوسطة .
- قيام الشركة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات المشتركين من اجل تطوير الخدمات المقدمة كان بدرجة متوسطة.
- آلية الاتصال ما بين الشركة والمشاركين (موقع اليكتروني، قسم شكاوي) كان بدرجة متوسطة.

2. بينت الدراسة أن درجة تطبيق شركة كهرباء الخليل لبعد التزام الادارة العليا لإنجاح الجودة

حسب آراء العاملين كانت متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

- ان إدارة الشركة تتعامل مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة إستراتيجية طويلة المدى، وتعمل على توفير كافة الدعم اللازم من اجل تطبيق معايير الجودة كان بدرجة متوسطة.
- اعتبار إدارة الشركة بأن العاملين هم أساس نجاح الشركة واهم مصادرها كان بدرجة متوسطة، وقيام إدارة الشركة بتوفير قسم أو شخص مسؤول عن إدارة الجودة كان بدرجة متوسطة.

- عمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك، وقيام الإدارة بعمل مراجعة دورية لأهداف الجودة كان بدرجة متوسطة.
- اعتماد إدارة الشركة على التغذية الراجعة في عمل الإجراءات التصحيحية لإدارة الجودة، وقيام إدارة الشركة بقياس جودة الأداء في جميع الأقسام كان بدرجة متوسطة.

3. بينت الدراسة أن درجة تطبيق شركة كهرباء الخليل لبعد إشراك العاملين في وضع الخطط والسياسات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين كانت متوسطة ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

- حيث تبين أن درجة التحسين المستمر لأداء العاملين والذي يعزز تحقيق أهداف الجودة، والعاملون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف المشتركين والشركة كان بدرجة متوسطة.
- مساهمة العاملين بدور فعال في عملية التخطيط الاستراتيجي كان بدرجة متوسطة.
- العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين لتطبيق معايير الجودة كان بدرجة متوسطة.
- تدريب العاملين باستمرار على مبادئ الجودة ، ومنح العاملين صلاحيات وتفويض فعال مناسب لحل ما يواجههم من مشاكل كان بدرجة متوسطة.

- استماع إدارة الشركة إلى مقترحات العاملين بخصوص تطوير إدارة الجودة الشاملة، واعتبار العامل عميل داخلي حيث تسعى الشركة إلى تلبية رغباته كان بدرجة متوسطة.

- مشاركة ودمج العاملين في كافة أنشطة الجودة، وتشكيل الإدارة فرق عمل لتقديم اقتراحات وعمل تحسين مستمر لإدارة الجودة الشاملة كان بدرجة متوسطة.

- تقديم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين من أجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل كان بدرجة متوسطة.

4. بينت الدراسة أن درجة تطبيق شركة كهرباء الخليل لبعدهم وضع خطط واستراتيجيات بحيث يكون معيارها الجودة حسب آراء العاملين كانت متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

- حيث كانت درجة اهتمام الخطة الإستراتيجية باحتياجات المشتركين، واعتبار الجودة الشاملة محور أساسي في الخطة الإستراتيجية للشركة كانت بدرجة متوسطة.

- تخصيص الموارد المختلفة (مالية، بشرية ...) من أجل تطبيق الخطة الإستراتيجية ، واستخدام تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) للشركة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل بدرجة متوسطة.

- تجميع معلومات تفصيلية عن البيئة الداخلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات الشركة، وتجميع معلومات تفصيلية عن البيئة الخارجية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات الشركة كانت بدرجة متوسطة .

5. بينت الدراسة أن درجة تطبيق شركة كهرياء الخليل لبعء التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من أجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين كانت متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

- حيث اتضح بأن درجة نظر الإدارة إلى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة كان بدرجة متوسطة.
- الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق للتأكد من تلبيةها لتوقعات المشتركين المستقبلية كان بدرجة متوسطة.
- سعي عمليات التحسين نحو حذف المشكلات والتخلص من مصادرها، وعمل التحسين المستمر بالتنسيق والتشارك مع كافة أقسام الشركة كان بدرجة متوسطة.
- حرص الشركة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات، وأن يكون التحسين مشتقاً بعد دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات كان بدرجة متوسطة .

6. بينت الدراسة أن درجة تطبيق شركة كهرياء الخليل لبعء مراجعة وتحديث وتطوير الأنظمة والإجراءات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين كانت متوسطة، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

- حيث اتضح بأن درجة تصميم الأنظمة الداخلية بمرونة لتساعدها على التطوير، والأنظمة الموجودة تدعم تطبيق الجودة كان بدرجة متوسطة.
- تكامل الأنظمة العاملة بين جميع الأقسام، وتحديث الأنظمة والإجراءات بشكل دوري لتساعد في تطبيق أبعاد الجودة كان بدرجة متوسطة.
- تتابع الشركة احدث النظم الإدارية العاملة في مجالها وتسعى لتطبيقها، وان تقوم الإدارة بشكل دوري بتقييم أداء النظم العاملة لديها كان بدرجة متوسطة.
- تصميم الأنظمة الإدارية الوقائية بحيث تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها كان بدرجة متوسطة .

7. وأخيراً بينت الدراسة وبناءاً على المقابلات التي اجريت مع ادارة الشركة بأن المعوقات التي

واجهت وحدة من تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الشركة كانت كما يلي:

1. بذل جهد كبير لإقناع الادارة العليا بضرورة تطبيق مفاهيم ادارة الجودة في اعمال الشركة سيما وان ذلك يترتب عليه كلفة مالية .
2. عقلية اعتبار الشركة جزء من البلدية وان اعمال البلدية بنمطها القديم ليس سهلاً الدخول عليه والبدء في التحديث والتطوير والتغيير .
3. عدم اقناع جميع العاملين لمفاهيم وغايات وأهداف ادارة الجودة الشاملة وعدم مشاركتهم في البدايات بذلك.
4. مقاومة التغيير من بعض العاملين سيما وان الجميع يريد حلول فورية وليس على المدى الطويل .
5. عدم الترويج لنظام الجودة الشاملة بما يكفي من قبل القائمين على المشروع .

6. نقص التدريب.
7. عدم وجود ثقافة الجودة لدى بعض الادارات في الشركة.
8. تغير الادارات.
9. عدم القناعة بجدوى تطبيق مفاهيم ادارة الجودة الشاملة.
10. التطبيق العشوائي والمتخبط لعدم وجود سياسة واضحة ومنهجية علمية رفيعة بمعنى التطبيق بمجال واحد وعض النظر عن مجال اخر وبدون احداث تحسين رأسي فاعل.
11. عدم وضوح الهيكل الوظيفي للشركة في بدايات تطبيق النظام كان من اهم المعوقات وسيما وان الشركة كانت تعاني من وضعية معينة من المجتمع المحلي.
12. نقص البيانات الواضحة المطلوب الاستعانة بها للتطبيق.
13. عدم اشراك جميع العاملين في مسؤولية النجاح او الفشل في الشركة في بداية تطبيق النظام .

2 المبحث الثاني : التوصيات واليات تنفيذها

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات موجهة إلى شركة كهرباء الخليل وجميع الشركات العاملة في فلسطين والأطراف المعنية بموضوع ادارة الجودة الشاملة، وهي على النحو الاتي:

1. يوصي الباحث شركة كهرباء الخليل بزيادة التركيز على المشتركين من خلال ما يلي:

- قيام الشركة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات المشتركين من اجل تطوير الخدمات المقدمة لهم.
- السعي بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه المشتركين بأقصى سرعة وتعديل الخدمة الحالية وتصميم برامج جديدة تتسجم مع حاجات المشتركين وتلبي رغباته.
- أن تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية باستمرار على المشتركين لتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم المتجددة ولقياس رضاهم حول مستوى الخدمة المقدمة.
- قيام الشركة بمتابعة المشتركين ما بعد تقديم الخدمة .
- تفعيل آلية الاتصال ما بين الشركة والمشاركين من خلال (موقع الكتروني، قسم شكاوي ، صندوق اقتراحات....).

2. يوصي الباحث الادارة العليا بالشركة بزيادة العمل لإنجاح الجودة وذلك من خلال:

- أن تقوم بتوفير كافة الموارد اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في أنظمتها بشكل مناسب.

- أن تتعامل مع الجودة الشاملة على أساس أنها خطة إستراتيجية طويلة المدى، وتوفير كافة الدعم اللازم من اجل تطبيق معايير الجودة.
 - ان تهتم الخطة الإستراتيجية التي توضع من قبل الادارة العليا باحتياجات المشتركين، واعتبار الجودة الشاملة محور أساسي في الخطة الإستراتيجية للشركة.
 - تخصيص الموارد المختلفة (مالية، بشرية) من اجل تطبيق الخطة الإستراتيجية ، واستخدام تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) للشركة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل.
 - تجميع معلومات تفصيلية عن البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات الشركة.
 - ان تعتبر العاملين هم أساس نجاح الشركة واهم مصادرها، وتوفير قسم أو شخص مسؤول عن إدارة الجودة.
 - أن تقوم بالتحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك، وعمل مراجعة دورية لأهداف الجودة.
 - ان تعتمد على التغذية الراجعة في عمل الإجراءات التصحيحية لإدارة الجودة، وقياس جودة الأداء في جميع الأقسام.
3. يوصي الباحث شركة كهرباء الخليل بإشراك العاملين بصورة أفضل وإتاحة قدر كافي من المشاركة لمختلف فئات العاملين في صنع القرارات والأخذ بأرائهم ورعايتهم من خلال :

- التحسين المستمر لأداء العاملين والذي يعزز تحقيق أهداف الجودة.
 - إشراك العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - أنتقاء العاملين بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين لتطبيق معايير الجودة.
 - تدريب العاملين باستمرار على مبادئ الجودة .
 - منح العاملين صلاحيات وتفويض فعال مناسب لحل ما يواجههم من مشاكل.
 - استماع إدارة الشركة إلى مقترحات العاملين بخصوص تطوير إدارة الجودة الشاملة، واعتبار العامل عميل داخلي بحيث تسعى الشركة إلى تلبية رغباته.
 - مشاركة ودمج العاملين في كافة أنشطة الجودة، وتشكيل فرق عمل لتقديم اقتراحات وعمل تحسين مستمر لإدارة الجودة الشاملة.
 - تقديم المكافآت والحوافز للعاملين من اجل تشجيعهم على تقديم جودة أفضل.
4. يوصي الباحث الشركة بالتحسين المستمر في الخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة وذلك من خلال:

- ان يكون التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.
- الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق للتأكد من تلبيةها لتوقعات المشتركين المستقبلية.
- ان تكون عمليات التحسين نحو حذف المشكلات والتخلص من مصادرها.
- عمل التحسين المستمر بالتنسيق والتشارك مع جميع أقسام الشركة.
- ان يكون التحسين مشتقاً بعد دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .

5. يوصي الباحث شركة كهرباء الخليل بمراجعة وتحديث وتطوير الأنظمة والإجراءات

المتعلقة بالجودة بشكل مستمر من خلال ما يلي :

- ان تكون الأنظمة العاملة متكاملة بين جميع الأقسام .
- تحديث الأنظمة والإجراءات بشكل دوري لتساعدها في تطبيق أبعاد الجودة .
- ان تتابع الشركة احدث النظم الإدارية العاملة في مجالها وتوسعى لتطبيقها .
- ان تقوم الإدارة بشكل دوري بتقييم أداء النظم العاملة لديها .
- أن يتم تصميم الأنظمة الإدارية الوقائية بحيث تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها .

6. يوصي الباحث بعمل عدة ورش عمل في مجال الجودة في شركة كهرباء الخليل وأهمها

ورشة عمل بعنوان "ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتنمية الادارية" يتناول فيه المواضيع

التالية :

- مبادئ واساسيات ادارة الجودة الشاملة .
- المتطلبات الاساسية للتحويل من الادارة التقليدية الى ادارة الجودة الشاملة .
- معوقات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل .

7. يوصي الباحث بإجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تطبق على قطاعات اخرى مشابهة

مع تفضيله لإجراء دراسات حالة مثل:

- العلاقة بين تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وجودة الخدمات في بلدية

الخليل.

- واقع تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في الشركات الحاصلة على شهادة الازو العالمية في مدينة الخليل .
- واقع تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في البنوك،الجامعات،او قطاعات اخرى مشابهة .

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب العلمية:

1. ازهر، ضياء الدين، "إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة"، دار السحاب، مصر، 2005 .
2. آل علي، رضا صاحب أبو حمد و الموسوي ، سنان كاظم ، "مفاهيم إدارية معاصرة نظرة عامة"، الطبعة الأولى ، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2002.
3. بومدين، يوسف " إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز "، جامعة بومرداس، الجزائر، 2007 .
4. الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات، "إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006 .
5. توفيق، عبد الرحمن ، " الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات "، مصر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2003 .
6. جودة، محفوظ احمد، " إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات " ، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004 .
7. حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة و خدمة المشتركين " ، الطبعة الأولى، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2002.
8. حمود، خضير كاظم، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الأولى، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005 .

9. خاشقجي، هاني يوسف، " نماذج إدارة الجودة الشاملة T.Q.M والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية "، نسخة الكترونية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 17، العدد 2، 2003.
10. الدرادكة، مأمون سليمان، " إدارة الجودة الشاملة وخدمة المشتركين "، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
11. الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق، " الجودة في المنظمات الحديثة "، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .
12. زين الدين، فريد، " تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل "، الطبعة الأولى، مصر، 2002 .
13. السلمي، علي، " إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للأيزو 9000 "، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
14. العزاوي، محمد عبد الوهاب، "إدارة الجودة الشاملة"، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005 .
15. عقيلي، عمر وصفي، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
16. عليمات، صالح ناصر، "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير"، الطبعة الأولى، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .
17. الفضل، مؤيد عبد الحسين والطاني، يوسف حجيم، "إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك (منهج كمي)"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، 2004.

18. الفضل، مؤيد، "الأساليب الكمية في الإدارة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004 .
19. كيلادا، جوزيف، "تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة"، ترجمة سرور إبراهيم سرور، المملكة العربية السعودية، دار المريخ للنشر، 2004.
20. مصطفى، احمد سيد، "إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة نصوص مفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو"، مصر ، 2005 .
21. مصطفى، محمد، "التسويق الاستراتيجي للخدمات"، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003 .

الرسائل الجامعية:

1. أبو زيادة، زكي، "أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، 2011 .
2. ابو عياش، خلدة يوسف، "العلاقة بين جودة خدمات البلديات ورضا المستفيدين في بلديات جنوب الضفة الغربية "الخليل وبيت لحم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين، 2006 .
3. آل الشيخ، عبد المجيد بن حسن، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها"، نسخة الكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 .

4. آل عبد السلام، خالد بن سالم بن سيف،"دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن، 2004.
5. بدر، رشاد،"اثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009 .
6. بركات، منال طه،" واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
7. حبيبة، كشيده،" استراتيجيات رضا المشترك"، مذكرة ماجستير، فرع علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2005.
8. الدقي، ايمن عبدالفتاح،" واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 .
9. راضي، ميرفت محمد،"معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
10. العاجز، سناء،" مدى تطبيق ركائز ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الأفراس النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008 .
11. عبداللطيف، أفنان عبد الحفيظ،" تقييم تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2002 .

12. العميره، محمد بن عبد العزيز، "علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي - من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"، نسخة الكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
13. الكلوت، محمد محمود، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2013.
14. المدهون، محمود، "اثر تطبيق نظام ادارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية : دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية لصناعة المنظفات الكيماوية"، رسالة ماجستير جامعة آل البيت، الاردن، 1999.
15. المصري، محمد حسن عبدالله، "تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين دراسة تحليلية ونموذج إداري مقترح"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، 2003.
16. المناصير، علي فلاح، "إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 1994.
17. الناظر، رولا محمد شفيق راتب، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2004.
18. النعيمي، جبر بن حمود بن جبر، "اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، نسخة الكترونية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

المجلات والدوريات:

1. أبو فارة، يوسف، "واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.
2. البليبي، بدرية المعتر والطرانة، محمد أحمد، "الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن"، الاردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد 17 ، العدد 1، 2002 .
3. بو خلوة، باديس وبن قرينة، محمد حمزة، " أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية في محطة تكرير النفط بسكيكدة - الجزائر"، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2013.
4. الخوالدة، محمود عبدالله والخياط، ماجد محمد، " تقييم مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية من وجهة نظر المستخدمين"، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية، المجلد 21 ، العدد الأول، الاردن، 2013 .
5. السالم، مؤيد والعلونة، عمار، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 1، 2006 .
6. الطراونة، محمد أحمد، "الجودة الشاملة والقدرة التنافسية - دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 1، 2002.

7. أبو دولة، جمال والنيادي، حمد علي، " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة "، مجلة ابحاث اليرموك، المجلد 16، العدد 4، 2000 .
8. محرز، أحمد عبد الهادي أحمد، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إنتاجية الطاقة الكهربائية لمحطات التوليد بالشركة القابضة لكهرباء مصر"، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 20، العدد 4، 2002.
9. محمود، ناجي عبدالستار وجاسم، ياسين موسى، " متطلبات إدارة الجودة الشاملة في جامعة تكريت"، المجلد السادس، العدد 13 ، جامعة تكريت، العراق، 2013 .
10. المشهراوي، أحمد، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، 2004 .
11. ميا، علي، "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات وشركات القطاع العام الصناعي في المشتركة العربية السورية (دراسة تطبيقية على الشركة العامة لصناعة الألمنيوم والشركة العامة لصناعة المحركات الكهربائية في اللاذقية)"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سورية، المجلد 22، العدد الثاني، 2000.

وقائع المؤتمرات:

1. خطاب، عايذة سيد وعباس، صلاح منصور، "أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بمصر"، مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير، ورد هذا المرجع في عامر، سعيد يس، الإدارة وتحديات التغيير، 2001.

مراجع اخرى:

1. شركة كهرباء الخليل .
2. معهد الجودة الفدرالي .
3. الايزو 9001:2008، الاصدار الرابع، 2008.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Books

1. Ahmed,Schroeder,"**The Importance of Recruitment and Selection Process for Sustainability of Total Quality Management**", Vol. 19 No. 5, pp. 540-550,2002.
2. Alemna,"**The Need For Markiting And Total Quality Managment Strategies In Librarise In Ghana**",2001.
3. Antić&Novićević,"**Total quality management and activity – based costing**",1999.
4. Chong,Rundus,"**Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance**",2004.
5. Cohen,Steven and Eimicke,William,"**Understanding and Applying Innovation Strategies in the Public Sector**", Columbia University, Atlanta Georgia,1996.
6. Golmohammadi,Kamyar&Zohoori,Mahmood&Hosseinipour,Seyd Jafar&Mehdizadeh,Shabnam,"**Relationship between Total Quality Management, Innovation and Customer satisfaction in Service Organizations**", Vol. 1(2) Pp. 61-66, 26 June, 2014.
7. Hansson,"**Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance Investigations with a Focus on Small Organizations**",2003.

8. Henrik Eriksson,"**Benefits from TQM for Organizational Performance**", 2002.
9. Janpen&others,"**An Application of Total Quality Management for Thai Communities Knowledge management Systems**",Tailand, 2005.
- 10.Martinich,J.S,"**Production and Operation Management;An Applied Modern Approach, New York**",John Wiley and Sons Inc, pp. 599- 601,1997.
- 11.Metri,"**Total Quality Transportation Through Deming's 14 Points**",2006 .
- 12.Oakland,"**Total Quality Management**", Butterworth Heinemann, Oxford,pp. 243-246,2000.
- 13.Paul,Frise,"**Quality Management as a systematic management philosophy for use in nonprofit organizations**",PhD Thesis, U.S.A., Capella University, 2004.
- 14.Prajogo,Brown,"**The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs**", An Australian empirical study,2004.
- 15.Siad,Al-Khawaldeh,"**The Adoption of Total Quality Management (TQM) in Dubai Manufacturing Firms**",2006.
- 16.Tari, Juan Jose," **Components of Successful Total Quality**",2005.

Journal and Periodicals

1. Antony, Jiju, Leung, Kevin and Knowles, Graeme, and Gosh, Sid, "**Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries**",International Journal of Quality & Reliability Management,2002.

2. Lawler Edward E," **Creating high performance organizations"**. Asia Pacific Journal of Human Resources, 43(1), **2005**.
3. Longenecker, Clinton O. and Scazzero, Joseph A," **The Ongoing Challenge of Total Quality Management"**. The TQM Magazine, Vol. 8, No. 2, pp. 55-60,**1996**.
4. Sadikoglu, Esin and Olcay, Hilal "**The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey**", Vol. 2014, Article ID 537605, 17 pages,**2014**.
5. Sharma, Shiv & Gupta, Shivanand & Singh, Rahul, "**Implementation Of TQM For Improving Organizational Effectiveness**", IJAIEM ,Vol. 3, Issue 9, September 2014.
6. Talha,Mohammad,"**Total Quality Management: An Overview. The Bottom Line: Managing Library Finances**", Vol. 17, No. 1,pp. 15-19,**2004**.

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين

#	الاسم	الوظيفة	الكلية	الجامعة
1	الدكتور يوسف ابو فارة	استاذ مشارك	كلية التمويل والإدارة	جامعة الخليل
2	الدكتور مروان جلعود	استاذ مساعد	كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات	جامعة بوليتكنك فلسطين
3	الدكتور محمد حسونة	استاذ مساعد	كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات	جامعة بوليتكنك فلسطين
4	الاستاذ علاء زايد	ماجستير اقتصاد	كلية العلوم الإدارية	جامعة القدس المفتوحة

ملحق رقم (2) استبانة - للعاملين

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

استبانة

تحية طيبة وبعد،،

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال،كلية الدراسات العليا، من جامعة الخليل، وقد تم تصميم هذه الاستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذا البحث والذي هو بعنوان :

درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل

لذا يرجى التكرم بالإجابة على الاسئلة الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم

الباحث: عبدالرحمن الهشلمون

المشرف: الدكتور محمد الجعبري

الجزء الأول

أسئلة عامة

ضع / ي إشارة (×) أمام الإجابة الصحيحة :

أولاً: السمات الشخصية:

1. الجنس : أ - ذكر ب - أنثى
2. المسمى الوظيفي أ - مدير الشركة ب - رئيس قسم ج - عامل اداري د - عامل ميداني
3. سنوات العمل أ - 1- 5 ب - 6 - 10 ج - 11-15 د - 16 - فأكثر
4. المؤهل العلمي أ - ثانوية عامة فأقل ب - دبلوم ج - بكالوريوس د - دراسات عليا

الجزء الثاني

الفقرات الآتية تتعلق بدرجة تطبيق شركة كهرباء الخليل لمعايير إدارة الجودة الشاملة يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي يتناسب مع إجابتك امام العبارات التالية:

أولاً: التركيز على المشتركين				
موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق بشدة	
				1. تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية باستمرار على المشتركين لتحديد متطلباتهم واحتياجاتهم المتجددة .
				2. تقوم الشركة بإجراء دراسات مسحية باستمرار على المشتركين لتحديد قياس رضاهم حول مستوى الخدمة المقدمة.
				3. يتم تعديل الخدمة الحالية وتصميم برامج جديدة تتسجم مع حاجات المشتركين وتلبي رغباته.
				4. تقوم الشركة بالاستعانة بشكاوي وتظلمات المشتركين من اجل تطوير الخدمات المقدمة.
				5. يتم السعي بشكل دائم لحل المشكلات التي تواجه المشتركين بأقصى سرعة .
				6. تتصف الشركة بسرعة تلبية رغبات المشتركين.

					7. تتسم الشركة بوضوح الجهة الخاصة بتقديم الخدمة.
					8. تتسم الشركة بوضوح المتطلبات اللازمة لتقديم الخدمة.
					9. تقوم الشركة بمتابعة ما بعد تقديم الخدمة، وذلك لتقييمها ومعرفة رضا المشتركين عنها.
					10. يوجد آلية اتصال ما بين الشركة والمستخدمين (موقع الكتروني، قسم شكاوي....)
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	ثانيا: التزام الإدارة العليا بالجودة
					11. تتعامل إدارة الشركة مع الجودة الشاملة على اساس انها خطة استراتيجية طويلة المدى.
					12. تعمل الإدارة على توفير كافة الدعم اللازم من اجل تطبيق معايير الجودة.
					13. تعتبر ادارة الشركة بأن العاملين هم اساس نجاح الشركة واهم مصادرها.
					14. تقوم ادارة الشركة بتوفير قسم او شخص مسؤول عن ادارة الجودة.
					15. تعمل الإدارة على توفير كافة الموارد اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في انظمتها.
					16. تعمل الإدارة على التحقق من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.
					17. تقوم الادارة بعمل مراجعة دورية لأهداف الجودة.
					18. تقوم ادارة الشركة بقياس جودة الاداء في جميع الاقسام.
					19. تعتمد ادارة الشركة على التغذية الراجعة في عمل الاجراءات التصحيحية لإدارة الجودة .
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	ثالثا: مشاركة العاملين
					20. العاملون منتقون بعناية فائقة للقيام بوظائفهم ومؤهلين لتطبيق معايير الجودة.
					21. يساهم العاملون بدور فعال في عملية التخطيط الاستراتيجي.
					22. يعتبر العامل عميل داخلي حيث تسعى الشركة الى تلبية رغباته.
					23. يتدرب العاملون باستمرار على مبادئ الجودة .
					24. تشكل الادارة فرق عمل لتقديم اقتراحات وعمل تحسين مستمر لإدارة الجودة الشاملة.
					25. تستمع إدارة الشركة الى مقترحات العاملين بخصوص تطوير ادارة الجودة الشاملة.
					26. يتم مشاركة ودمج العاملين في كافة أنشطة الجودة .

					27. العاملون على قناعة بأن الجودة من أهم مسؤولياتهم في تحقيق أهداف المشتركين والشركة.
					28. التحسين المستمر لأداء العاملين يعزز تحقيق أهداف الجودة.
					29. يتم منح العاملين صلاحيات وتفويض فعال مناسب لحل ما يواجههم من مشاكل.
					30. تقدم الإدارة المكافآت والحوافز للعاملين من اجل تشجيعهم على تقديم جودة افضل.
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	رابعاً: السياسات والاستراتيجيات
					31. تعتبر الجودة الشاملة محور اساسي في الخطة الاستراتيجية للشركة .
					32. يتم تخصيص الموارد المختلفة (مالية، بشرية) من اجل تطبيق الخطة الاستراتيجية.
					33. تهتم الخطة الإستراتيجية باحتياجات المشتركين.
					34. يتم تجميع معلومات تفصيلية عن البيئة الداخلية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات الشركة.
					35. يتم تجميع معلومات تفصيلية عن البيئة الخارجية ومن ثم تحليلها لتساعد في وضع إستراتيجية وسياسات الشركة.
					36. يستخدم تحليل (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) للشركة لمراجعة وتحديث استراتيجيات العمل.
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	خامساً: التحسين والتطوير المستمر
					37. تنظر الإدارة الى التحسين والتطوير المستمر على انه جزء لا يتجزأ من متطلبات الجودة.
					38. تسعى عمليات التحسين نحو حذف المشكلات والتخلص من مصادرها.
					39. تحرص الشركة باستمرار على تقليل الفجوة بين جودة الخدمات المقدمة والجودة الفعلية لتلك الخدمات.
					40. يتم الإعداد للخدمات الجديدة بشكل دقيق وذلك للتأكد من تلبيةها لتوقعات المشتركين المستقبلية.
					41. يتم عمل التحسين المستمر بالتنسيق والشارك مع كافة اقسام الشركة .

					42. يكون التحسين مشتقاً بعد دراسة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات.
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعاً ما	موافق	موافق بشدة	سادساً : النظم الإدارية
					43. يتم تصميم الانظمة الداخلية بمرونة تساعد على التطوير.
					44. يتم تصميم الانظمة الإدارية الوقائية بحيث تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.
					45. الأنظمة الموجودة تدعم تطبيق الجودة .
					46. الأنظمة العاملة متكاملة بين جميع الاقسام.
					47. يتم تحديث الانظمة والإجراءات بشكل دوري لتساعد في تطبيق ابعاد الجودة
					48. تقوم الادارة بشكل دوري بتقييم اداء النظم العاملة لديها.
					49. تتابع الشركة احدث النظم الادارية العاملة في مجالها وتسعى لتطبيقها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (3) أستاذة - للمشاركين

كلية الدراسات العليا

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

أستاذة

تحية طيبة وبعد،،

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال،كلية الدراسات العليا، من جامعة الخليل، وقد تم تصميم هذه الاستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام هذا البحث والذي هو بعنوان :

درجة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل

لذا يرجى التكرم بالإجابة على الاسئلة الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم

الباحث: عبدالرحمن الهشلمون

المشرف: الدكتور محمد الجعبري

السادة مشتركى شركة كهرباء الخليل المحترمين

تهدف هذه الاستبانة لاستطلاع آرائكم عن جودة الخدمات التي تقدمها الشركة وذلك لتمكيني من قياس رضاكم عن جودة الخدمات المقدمة.

ضع اشارة (X) داخل مربع الاختيار

أولاً: الاستجابة					
غير مرضي اطلاقاً	غير مرضي	نوعاً ما	مرضي	مرضي جداً	
					1. وضوح الجهة الخاصة بتقديم الخدمة (عدم الحاجة لمراجعة أكثر من عامل للحصول على نفس الخدمة).
					2. وضوح المتطلبات اللازمة لتقديم الخدمة (وضوح الوثائق والإجراءات اللازمة للحصول عليها).
					3. يتم اعلام المشتركين بأجال الوفاء بالخدمة .
					4. الفترة الزمنية التي يتم فيها تقديم الخدمة (سرعة تقديم الخدمة).
					5. سرعة إصلاح الأعطال والانقطاع في التيار الكهربائي.
					6. السرعة في معالجة الشكاوي.
ثانياً: الاعتمادية والتعامل					
غير مرضي اطلاقاً	غير مرضي	نوعاً ما	مرضي	مرضي جداً	
					7. كفاءة العاملين (من حيث معرفتهم وقدرتهم على انجاز الخدمة).
					8. سلوك العاملين في التعامل مع المشتركين لإنجاز الخدمة.
					9. القدرة على الوفاء بالخدمة في الوقت المحدد.
					10. يتم اعطاء المشتركين معلومات دقيقة وصحيحة.
ثالثاً: التعاطف (الاهتمام بالمشترك)					
غير مرضي اطلاقاً	غير مرضي	نوعاً ما	مرضي	مرضي جداً	
					11. فهم ومعرفة حاجات المشترك .

					12. متابعة الشركة بعد تقديم الخدمة .
					13. تعرفه البيع المعمول بها.
					14. حرص الشركة على الاستمرار في تطوير الخدمات التي تقدمها.
					15. خدمة عدادات الدفع المسبق.
					16. آلية جدول الديون التي تتبعها الشركة.
					17. ملائمة ساعات العمل مع التزامات المشتركين.
غير مرضي اطلاقاً	غير مرضي	نوعاً ما	مرضياً	مرضياً جداً	رابعاً: الملموسية
					18. توافر المرافق الخدمية لدى زيارتك لمراكز الشركة (مواقف سيارات، أماكن الانتظار ...).
					19. مظهر العاملين .
					20. حداثة وجاذبية مظهر الشركة.
					21. توزيع مراكز الجباية والشحن.
غير مرضي اطلاقاً	غير مرضي	نوعاً ما	مرضياً	مرضياً جداً	خامساً: الوصول والاتصال
					22. آلية الاتصال بين الشركة والمستخدمين (موقع الإلكتروني، رقم للطوارئ ..)
					23. استلام الفواتير الشهرية (من حيث الوقت ومكان تسليم الفاتورة).
					24. أوقات تقديم الخدمات.
					25. توفر قسم خاص لاستقبال المستخدمين وتوجيههم.
					26. توفر قسم خاص لاستقبال الشكاوي .

ملحق رقم (4) المقابلة

اسئلة المقابلة

1. هل واجهت شركة كهرياء الخليل معوقات في تطبيق ادارة الجودة الشاملة ؟