



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج إدارة الأعمال

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية- جوال

إعداد

طارق مضية

إشراف

د. محمد الجعبري

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

1440هـ/2019م

إجازة الرسالة

تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال

**Total Quality Management Implementation in the
Palestinian Cellular Telecommunications Company - Jawwal**

إعداد

طارق مضية

إشراف

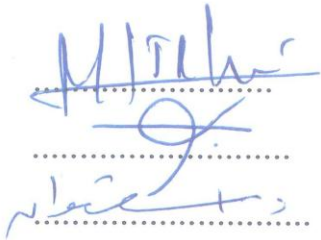
د. محمد الجعبري

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت من لجنة المناقشة

يوم الثلاثاء بتاريخ 2019/1/29م ، الموافق 22 جمادى الأولى للعام 1440هـ

التوقيع:

أعضاء لجنة المناقشة:



1. الدكتور محمد الجعبري (مشرفاً ورئيساً) .
2. الدكتور عماد الزير – المدقق الخارجي.
3. الدكتور أسامة شهوان – المدقق الداخلي.

الخليل- فلسطين

2019م/1440هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :

" قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين يهدي به الله من اتبع رضوانه سبل السلام، ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه، ويهديهم إلى صراط مستقيم ". (المائدة: 15 - 16)

الإهداء

أهدي هذه الرسالة هذا الجهد المتواضع.....

إلى من رسموا بدمائهم البوصلة نحو فلسطين....

شهادتنا الأبرار

إلى قناديل الحرية... الشموع التي تحترق لأجلنا.... .

أسرانا وجرحانا البواسل

إلى روحه الطاهرة و المرحوم وشهيد العلم والعمل بإذن الله

أخي أنس

إلى أحق الناس بحسن صحابتي، إلى من مدّوا لي أذرعهم جسرا

فعبرت

والدي الفاضل وأمي الحنون

إلى شريكة حياتي وأم أولادي ، من شاركتني النجاح وبذلت معي

الجهد

وشاطرتني الهموم والتحديات والفرح والسرور.

زوجتي الغالية

إلى نجومي المضيئة وسنابلي الملامى ، إلى من سكنوا مكان الروح

في الجسد

بناتي لامار و يارا و جوى وأبنائي زياد و أنس..

إلى من هم عزوتنا وسندنا في هذه الدنيا

أختي العزيزة وأخوتي الأعزاء

الباحث

الشكر والتقدير

أتقدم بأسمى آيات شكري وأبلغ عبارات تقديري إلى الدكتور محمد الجعبري الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة فجزاه الله عني كل خير، فله مني كل التقدير والاحترام كما أتقدم ببالغ الشكر والعرفان إلى كل الطاقم التدريسي الرائع في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل الذي ساعدني طوال سنوات دراسته وكما أخص بالذكر من ساعدني في إعداد هذه الدراسة

ولا أملك لهم إلا الدعاء أن يثيبهم الله بأحسن الجزاء ويجعل عملهم هذا في ميزان حسناتهم إنه سميع الدعاء

الباحث

طارق مضييه

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	القران الكريم
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	ملخص الدراسة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	1.1 مقدمة
3	1.2 مشكلة وأسئلة الدراسة
5	1.3 أهداف الدراسة
6	1.4 أهمية الدراسة
6	1.4.1 الأهمية النظرية
6	1.4.2 الأهمية العملية
7	1.5 نموذج الدراسة
7	1.6 حدود ومحددات الدراسة

8	1.7 التعريفات الإجرائية ومصطلحات الدراسة
10	1.8 هيكل ومحتويات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
12	2.1 تمهيد
12	2.2 المبحث الأول: الإطار النظري
12	2.2.1 مقدمة
13	2.2.2 مفهوم الجودة
14	2.2.3 أبعاد الجودة The Dimensions of Quality
15	2.2.4 مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من منظور المراجع والدراسات
20	2.2.5 مراحل التاريخية لإدارة الجودة الشاملة
25	2.2.6 مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM
27	2.2.7 أهداف الجودة الشاملة.
28	2.2.8 مبادئ إدارة الجودة الشاملة
34	2.2.9 متطلبات إدارة الجودة الشاملة
36	2.2.10 مزايا إدارة الجودة الشاملة
41	2.2.11 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
44	2.2.12 إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة
45	2.2.13 نماذج إدارة الجودة الشاملة
49	2.2.14 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

52	2.2.15 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو
57	2.2.16 دور إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية
58	2.3 المبحث الثاني: شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال
58	2.3.1 شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال
64	2.4 المبحث الثالث: الدراسات السابقة العربية والأجنبية
64	2.4.1 الدراسات العربية
70	2.4.2 الدراسات الأجنبية
75	التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته	
78	3.1 تمهيد
78	3.2 منهج البحث
78	3.3 أساليب جمع البيانات
79	3.4 مجتمع وعينة الدراسة
80	3.5 خصائص العينة الديمغرافية لعاملي شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال.
82	3.6 خصائص العينة الديمغرافية لمشاركي شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال.
84	3.7 أدوات البحث
85	3.8 صدق الأداة
87	3.9 ثبات الأداة
89	3.10 المعالجة الإحصائية

89	3.11 مفاتيح التصحيح
89	3.10.1 مفتاح التصحيح للنسب المئوية
90	3.10.2 مفتاح التصحيح للأوساط الحاسوبية
الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة	
91	4.1 تمهيد
91	4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
105	5.1 المبحث الأول: النتائج والاستنتاجات
110	5.2 المبحث الثاني: التوصيات وآليات تنفيذها
قائمة المراجع	
114	أولاً: المراجع العربية
125	ثانياً: المراجع الأجنبية
130	الملاحق
131	ملحق رقم (1) أسماء المحكمين
132	ملحق رقم (2) استبانة العاملين
138	ملحق رقم (3) استبانة المشتركين

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
22	جدول رقم (1-2): التطوير التاريخي للإدارة الجودة الشاملة
56	الجدول رقم (2-2): الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
79	جدول (3-1): العينة العشوائية العنقودية لعاملي شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال
81	جدول (3-2): خصائص عينة العاملين الديمغرافية
82	جدول (3-3): خصائص عينة المشتركين الديمغرافية
85	جدول (3-4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط لأداة العاملين
86	جدول (3-5): مصفوفة قيم معاملات الارتباط لفقرات أداة المشتركين
87	جدول (3-6): ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا
88	جدول (3-7): ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا
89	جدول (3-8): مفتاح التصحيح للنسب المئوية
90	جدول (3-9): مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية
92	جدول (4-1): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين
93	جدول (4-2): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بحرص الشركة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من أجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين
95	جدول (4-3): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة

	المتعلقة بتركيز الشركة على تحقيق رضا المشتركين حسب آراء العاملين
96	جدول (4-4): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بوضع خطط وإستراتيجيات وطرق لقياس معايير الجودة حسب آراء العاملين
99	جدول (4-5): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بتمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين
100	جدول (4-6): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتحديات التي تواجه الشركة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين
102	جدول (4-7): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة باتجاهات المشتركين نحو جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال حسب آرائهم

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
19	الشكل رقم (1- 2) النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة
24	الشكل رقم (2-2) المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة
25	الشكل رقم (3- 2) التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة
28	الشكل رقم (4- 2) أهمية إدارة الجودة الشاملة
34	الشكل رقم (5- 2) العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة
41	الشكل رقم (6- 2) مزايا الجودة الشاملة حسب Deming.
51	الشكل رقم (7- 2) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
56	الشكل رقم (8- 2) علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9000.

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية- جوال والتي تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإهتمامها في التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا الزبائن، ووضع الخطط والنظم الإدارية والاستراتيجيات وطرق قياس الجودة، بالإضافة إلى تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالجودة، ومعرفة ماهي تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تواجهها الشركة .

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة والتي تكونت من استبانتين، الأولى وجهت للعاملين في الشركة، والثانية لمشركي شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من عاملي ومشركي شركة جوال في الضفة الغربية وقطاع غزة والتي يبلغ عددهم فيها عن تسعمائة وثمانية وعشرين عاملاً وعدد المشتركين حوالي مليونين وسبعمائة ألف مشترك، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المنتظمة لعاملي الشركة، حيث تم توزيع (270) استبانة تم استردادها جميعاً، وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية لمشركي الشركة حيث تم توزيع (400) استبانة خلال أيام عمل محددة وعلى فترتين تم جمعها من نفس الشهر، وبعد تعريف البيانات تم تحليلها من خلال برنامج الرزم الإحصائية SPSS ، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ، بينت الدراسة أن اتجاهات المشتركين نحو جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب آراء المشتركين كانت مرتفعة، وأيضاً بينت الدراسة أن درجة التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة، كما بينت أيضاً أن درجة حرص شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال على سياسه التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة حسب آراء

العاملين كانت مرتفعة جداً، كما وبينت أن درجة تركيز الشركة على تحقيق رضا المشتركين من وجهة نظر العاملين في الشركة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً، وبينت أيضاً درجة التحديات التي تواجه شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة.

وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات والمتمثلة بما يلي: الاستمراريه في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها على الأعمال التي تقوم بها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية، وضرورة العمل على الاستمرار في تطوير الخدمات التي تقدمها الشركة والعمل على رفع مستويات الجودة في تلك الخدمات وخصوصاً الخدمات الجديدة التي تضيفها الشركة لسلة خدماتها، كذلك ضرورة الإستمرار في إهتمام الشركة بتحقيق رضا المشتركين من خلال التعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها ضمن حدود وإمكانات الشركة المتاحة، والعمل على تبني الطرق العلمية والأسس الإدارية الحديثة والتي تتيح للشركة القدرة على تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، ضمن خطط واستراتيجيات واضحة ومحددة، وإتاحة الفرصة للعاملين ومشاركتهم من خلال تمكينهم والاستعانة بهم في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالجودة، وضرورة وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة والتي تمكن الشركة من مواجهة التحديات التي تعيقها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تطبق على قطاعات أخرى مشابهة مع تفضيل إجراء دراسات حالة وإعتماد تطبيقات شركه جوال لإداره الجوده الشامله كمقارنه مرجعيه لباقي شركات القطاع الخاص .

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، مبادئ إدارة الجودة، معايير إدارة الجودة، شركة جوال.

Abstract

This study aimed to get a view on **the implementations of Total Quality Management (TQM) in the Jawwal cellular telecommunication Company** – and to judge how well the TQM principles have been adhered to the Top management commitment, in terms of focusing on Subscribers continuous improvements policy, adapting policies, rules, quality measuring methods, and employee empowerment, in addition to know the exists challenges towards TQM implementation raised.

In order to achieve the objectives of this study – TQM in Jawwal Cellular Telecommunication Company – has adopted the Descriptive approach to explore the trends of the Workers as well as Subscribers point of view regarding the implementations of the TQM in the Jawwal company whereas Study community include the company subscribers who are around 2,700,000 subscribers in the West Bank and Gaza Strip, and the company workers who are nine hundred and twenty nine workers.

The researcher depends on the Descriptive Approach and one research tool which is the 'questionnaire Survey', The survey was divided into two models one of them for the workers and the other for the subscribers, regards to workers survey sample, the researcher uses the random sample model in which 270 questionnaire forms were distributed

among company workers, but for the subscribers survey , the researcher uses the cluster sample model where 400 questionnaire forms were distributed on the company's subscribers in Jawwal Company centers (Showrooms) mainly in specific working days.

The study findings show that the Top management commitment to support the TQM implementations is high , also the trends of the subscribers towards the quality of the services provided by the Palestinian Cellular Telecommunications Company – Jawwal according to the views of the subscribers were high, moreover the Palestinian Cellular Telecommunications Company – Jawwal adapts strongly the continuous improvement policy, employees empowerment through the company tendency to let them participate in all levels and polices were high too .

The study has two recommendations which include; The Researcher recommends Jawwal Company keep on TQM implementations at the best level and manners, in addition to the other service companies mainly in the private sector who their concerns on present services, can take Jawwal Company TQM experience to execute the same implementations & Approaches.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

1.2 مشكلة وأسئلة الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 أهمية الدراسة

1.5 حدود ومحددات الدراسة

1.6 مصطلحات الدراسة

1.7 خطة الدراسة

1.1 مقدمة

تعتبر التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي حدثت خلال العقود الأخيرة أدت إلى إبراز أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، مما أدى إلى إهتمام الفكر الإداري الحديث بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الإدارية من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد المناخ الإداري المناسب، ومن هذا المنطلق لجأت الكثير من المؤسسات والشركات إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين ما تقدمه من خدمات متنوعة في كافة القطاعات، ومنها مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن، وتحسين سمعتها في السوق الذي تتعامل معه سواء كان محليا أو خارجها. (عبد العال، 2007).

ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث فعليا 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 مجال الأعمال 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 الاهتمام بالجودة الشاملة والذي أضحي ضرورة. (قنديل، 2008).

فأصبحت إدارة الجودة الشاملة تشكل إستراتيجية متكاملة لتطوير مؤسسات الإنتاج والخدمات، لكونها إدارة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، وتقلل النزاعات بين العاملين، وترضي المستفيدين، وتدعم الابتكار والتجديد، وتزيدت أهمية الجودة الشاملة في عصر العولمة وفي القرية الكونية التي تعيش بها المجتمعات بلا عزلة وبلا حدود في إطار التنافس والتحدي لتحسين الإنتاج والخدمات (اشنيورة والدحود، 2012).

1.2 مشكلة وأسئلة الدراسة

يعتبر قطاع خدمات الاتصالات الخلوية من أكبر القطاعات الخدماتية الحديثة نموًا في العالم، ففي خلال السنوات القليلة الماضية ارتفع عدد مستخدمي الهواتف الذكية بشكل كبير حول العالم، وفي المستقبل ستزداد هذه الأرقام بقوة، وذكرت دراسة حديثة أجرتها شركة "بايدز" الصينية أنه بحلول عام 2020، سيكون هناك 6.1 مليار مستخدم للهواتف الذكية في جميع أنحاء العالم، وقالت الدراسة إن 60% من المستخدمين ينظرون للهواتف الذكية كأداة اتصال في حين ينظر 23% بأنها جزء أساسي من حياتهم، و8% يستخدمونه بمثابة أداة للتواصل الاجتماعي و9% من الناس يتعاملون معها على أنها أداة للترفيه (حسني، 2016).

وفي ظل التطورات والمتغيرات التكنولوجية والبيئة المعقدة يرى الباحث بأن مسألة البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية متطورة للتعامل مع كل هذا التطور السريع أمرًا في غاية الأهمية، ففرضت متطلبات التنمية المعاصرة على المؤسسات الخدماتية بشكل خاص ضرورة السعي نحو التحسين المستمر للارتقاء بمستوى الخدمات في سبيل التفوق والتميز لمواجهة احتياجات ومتطلبات تنامي أعداد المشتركين 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 .

ومن هنا جاءت رغبة الباحث في إجراء هذه الدراسة للتعرف على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في إحدى شركات الاتصالات الخليوية التي تعمل في فلسطين وهي شركة جوال ، سعيًا للتوصل إلى النتائج التي تعبر عن واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة تقدم خدمة الاتصال الخليوي، للخروج بتوصيات من شأنها تعزيز الجوانب الجيدة ورفع الجوانب السيئة، مما يساعد الشركة على

رفع مستويات تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بما يعمل على تلبية رغبات الجمهور والمستفيدين، ويرفع من مكانتها السوقية، ويعزز قدرتها على إيجاد ميزة تنافسية بين المنافسين لها، من هنا دعت الحاجة لدراسة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، في مجالات أساسية تمثل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهي (العزاوي، س2005، المشهراوي، 2004).

1. التزام الإدارة العليا

2. التحسين والتطوير المستمر

3. التركيز على الجمهور

4. تمكين العاملين

5. النظم الإدارية والسياسات والاستراتيجيات

وأمام جملة المعطيات التي تم سردها يمكن إبراز معالم مشكلة الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيسي التالي: "ما درجة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية- جوال؟"

ويترتب على هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

2. هل تحرص شركة جوال على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من أجل تحسين الجودة؟.

3. هل تركز الشركة على تحقيق رضا المشتركين من وجهة نظر العاملين في الشركة؟.

4. هل تقوم الشركة بوضع خطط وإستراتيجيات وطرق لقياس معايير الجودة؟.

5. هل تقوم الشركة في تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالجودة؟.

6. ما هي التحديات التي تواجه شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية – جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟.

7. ما هي اتجاهات المشتركين نحو جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية – جوال؟.

1.3 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (TQM) في شركة جوال في فلسطين وتحديد مجالات تطبيقها والفجوة في تطبيق هذه المجالات.
2. التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال في فلسطين من وجهة نظر العاملين، من خلال مقارنتها مع النموذج الأوروبي للتميز في إدارة الجودة الشاملة.
3. التعرف على أهم التحديات والمشكلات في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال في فلسطين.
4. التعرف على مستوى رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من طرف شركة جوال.
5. معرفة توجهات الزبائن نحو الخدمات الخلوية، لتقويم تلك الخدمات للأفضل.
6. تحديد الأهمية النسبية لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال العاملة في فلسطين .

1.4 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية النظرية :

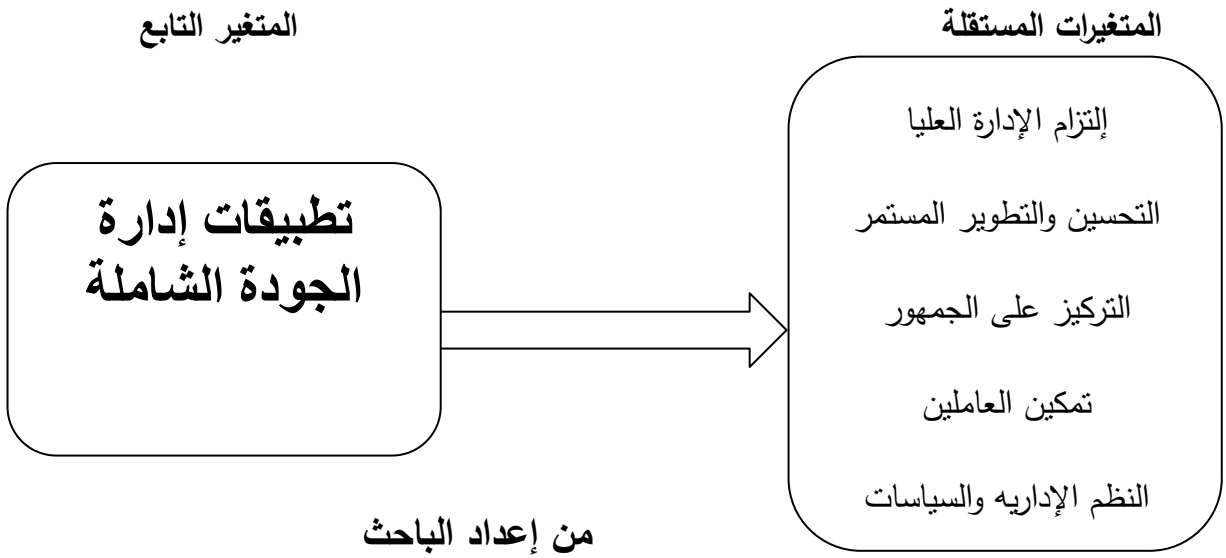
تكمن أهمية البحث في إثراء المكتبة الأدبية والباحثين والمهتمين بمثل هذه الدراسة بالمعلومات والحقائق حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أكثر الشركات الخدمائية تعاملًا مع قطاع واسع من عدد الزبائن و إدراك قياداتها ومبادئها للمزايا التي تعود عليها من مدى اعتمادها لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى إثراء الباحث نفسه في معارفه النظرية حول موضوع إدارة الجودة الشاملة وطرق قياسها بالإضافة إلى أنها ستمكنه من الإلمام بمختلف الخطوات المنهجية المعتمدة في إعداد الدراسات الميدانية .

1.4.2 الأهمية العملية :

تكتسي إدارة الجودة الشاملة أهمية بالغة لكل من مقدمي الخدمة (المؤسسات الخدمية) والمستفيدين منها (الزبائن) على حد سواء إذ يرجع اهتمام الباحثين بجودة الخدمة عموماً إلى التأثير المباشر على حصتها السوقية وربحياتها لاسيما على المدى الطويل لذلك يفهم بأنه على المؤسسات تقديم خدمات على الأقل تتساوى مع توقعاته أو تتعداها كونها تعد على العموم من الأولويات الرئيسية لمختلف المؤسسات وذلك بفعل المنافسة الحادة وزيادة توقعات الزبائن مما يؤمن لها البقاء والاستمرار والتطور وسط المتغيرات الحالية للبيئة المحلية والدولية . (إسماعيل، عبد العزيز، 2017) ويرى الباحث بأن الأهمية التطبيقية للبحث من النتائج والتوصيات التي سوف يسفر عنها والتي يؤمل أن يستفيد منها القطاع الخدماتي في فلسطين في دعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتذليل الصعوبات التي تحول دون تطبيقها وتعديل اتجاهات العاملين لتكون أكثر من إيجابية في تطبيق هذه الإستراتيجية الحديثة من أجل تطوير الخدمات المقدمة بصفة عامة، ومن ناحية شركة

جوال تبرز الأهمية التطبيقية في أهمية تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال وتطويرها وتحسين مبادئها تحديدا التركيز على الجمهور بشكل خاص لما سيكون له من أثر إيجابي على نتائج أعمال الشركة أولا وما سيصاحبه من تأثير إيجابي على اقتصاد المجتمع الفلسطيني ثانيا .

1.5 نموذج الدراسة:



1.6 حدود ومحددات الدراسة :

لقد واجه الباحث في أثناء إجرائه لهذا البحث مشكلة تتمثل بـكبر حجم مجتمع زبائن (مشاركين) الشركة والبالغ 2700000 مشترك، فكان الاتجاه نحو دراسة الحالة ليقصر على يومي عمل في معارض شركة جوال في الضفة الغربية وقطاع غزة ويشمل 8 معارض منها من أصل 23 معرض بإعتماد تقسيم جغرافي معرضين لكل من شمال الضفة ومعرضين لجنوبها ومعرضين لوسطها وأخيرا معرضين لقطاع غزة .

أما حدود الدراسة :

- 1.الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال ومعارضها في الضفة الغربية بشكل كبير وقطاع غزة وبشكل محدود .
2. الحدود البشرية: بالنسبة للعاملين شملت موظفي الإدارة العامة والعاملين في معارض الضفة وغزة، وبالنسبة للمشاركين تركزت على الوافدين على 8 معارض في يومي 2018/08/05 و 2018/08/19 .
- 3.الحدود الزمانية: تم جمع بيانات البحث من خلال استبانتان ومن ثم تحليلها واستخراج نتائج البحث في النصف الثاني من عام 2018 وتم الانتهاء من تحليل البيانات مع نهاية شهر أيلول من عام 2018 .
- 4.الحدود الموضوعية: وهي تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تم ذكرها في أسئلة الدراسة.

1.7 مصطلحات الدراسة:

الجودة: هي التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته، والحصول على أكبر معدل من الرضا مقابل أقل معدل استهلاك لمدخلات عملية الإنتاج (الكحوت، 2013).

إدارة الجودة الشاملة: هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنهم عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم وفق ما يتوقعونه.(الساعدي، 2016).

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال :- هي إحدى مجموعة شركات الاتصالات الفلسطينية، تعتبر شركة خاصة مساهمة محدودة، تعمل في فلسطين كأول مشغل لخدمة الاتصالات الخلوية حيث تأسست عام 1999م، يبلغ عدد العاملين فيها تقريبا 928 موظف وموظفه وعدد المشتركين تجاوز أُل 2750000 مشترك حتى نهاية عام 2017م.

التزام الإدارة العليا: التوجه نحو جودة المنتج والخدمة وترجمة هذا التوجه في تصميم المنتج الفعلي (الشعار والنجار، 2015)

التحسين والتطوير المستمر: جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها (قادة، 2012)

التركيز على الجمهور: تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والقدرة على كسب حصة سوقية أعلى (بدر، 2009)

تمكين العاملين: مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد (الحوري، 2008).
النظم الإدارية والسياسات والاستراتيجيات: هي وضع خطة شاملة بارزة المعالم محددة للخطوط العريضة موضحة للرؤيا والرسالة والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول إليها على المدى البعيد (الهشلمون، 2015).

الضفة الغربية: هي منطقة سياسية تقع في فلسطين ويعتبر مصطلح الضفة الغربية من الناحية الزمنية حديثا جدا، سميت بهذا الإسم لوقوعها غرب نهر الأردن ولم يظهر إلا بعد ضم هذه المنطقة الفلسطينية إلى المملكة الأردنية بعد مؤتمر أريحا الذي انعقد في عام 1950 واعتبر سكان هذه المنطقة مواطنين أردنيين وتشكل مساحة الضفة الغربية ما يقارب 21 % من مساحة فلسطين أي حوالي 5860 كم² (الغنيمات، 2012).

1.8 هيكل ومحتويات الدراسة:

يتكون البحث من خمسة فصول هي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، أهمية

الدراسة، منهجية الدراسة، محددات وحدود الدراسة، مفاهيم الدراسة ومصطلحاته وخطة الدراسة.

الفصل الثاني: يشمل الإطار النظري بما فيه من أدبيات خاصة بالبحث ونبذة عن شركه جوال

وعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: يشمل منهجية البحث وأدواته.

الفصل الرابع: ويشمل الإطار العملي والتحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: ويشمل الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

التعقيب على الدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يوضح الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة الحالية، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث يتناول المبحث الأول الإطار النظري، حيث تم التعرف على مفهوم الجودة، وأبعادها، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من منظور المراجع والدراسات، والمراحل التاريخية لإدارة الجودة الشاملة، وأهدافها ومبادئها، ومتطلباتها، والمزايا التي يمكن أن يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والمعوقات التي تواجه تطبيقها، وكذلك تم التعرف على إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة، ونماذج إدارة الجودة الشاملة، ومراحل تطبيقها، والعلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، في حين يتناول المبحث الثاني نبذة عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وفي المبحث الثالث تم تناول مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، والتعقيب عليها.

2.2 المبحث الأول: الإطار النظري

2.2.1 مقدمة

يعد الإطار النظري إحدى الركائز الأساسية للبحث العلمي، حيث يمكن الباحث من إدراك الخلفية العلمية والنظرية لمشكلة الدراسة، ويساعده في تحديد صياغتها وتوضيح أهدافها، كما يتعرف الباحث من خلال الإطار النظري على المبادئ والمفاهيم النظرية ذات الارتباط المباشر بدراسته، وتتوفر له المعلومات التي تمكنه من استنباط الحلول الملائمة لمشكلة الدراسة (عبد العال، 2007).

بدا مفهوم إدارة الجودة الشاملة يسيطر من الثمانينات من القرن العشرين، هذا بعد بزوغ معالمه بأكثر من عقدين في اليابان، حيث تعددت تعريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد الباحثين في هذا

الموضوع حيث عرفها ديمينج Deming الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أنها نظاماً شاملاً للقيادة والتشغيل للمؤسسة ككل، ويعتمد أساساً على مشاركة جميع العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء لمشاركة الموردين من أجل التحسين المستمر للجودة، ومن خلال تلك المراحل لتطور مفهوم الجودة يمكننا القول أن مفهوم الجودة انتقل من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب وهو مبدأ (الوقاية خير من العلاج)، بالإضافة إلى مفهوم وضبط الجودة (السيطرة الإحصائية) تدرج من منظور المنتج إلى منظور العميل وانتقل الاهتمام بالمنتج إلى العمليات، ودور الإدارة انتقل من الحرفي ورئيس العمال وقسم الجودة في المؤسسة إلى الدور الاستراتيجي للجودة حيث تتولاها الإدارة العليا (بن عيشاوي، 2013).

2.2.2 مفهوم الجودة:

إن الجودة تعد القاعدة والمحور الذي تبنى عليها العديد من مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأهم نقطة فيه، ولهذا لا بد لنا من التعرف على مفهومها و تطورها التاريخي، وأيضاً التعرف على مفاهيم العامة لإدارة الجودة الشاملة.

الجودة لغة: من أصل الفعل الثلاثي (جاد) و يقال جَوْدَةٌ : صار جيداً. وجاد العمل فهو جيد

و(أجاد) أتى بالجيد من قول أو عمل. (المعجم الوسيط، 2004)

ويعرف معجم أكسفورد الجودة بأنها " درجة التميز أو الأفضلية ". (الشمري، 2014)

وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها "أداء العمل الصحيح، وبالشكل الصحيح

من المرة الأولى، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء (السامرائي،

2007).

الجودة اصطلاحاً:

وهناك العديد من الباحثين عرفوا الجودة و تعددت مفاهيم الجودة حيث ناقشوه وعالجوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم (الطائي وآخرون، 2009).

فقد عرف معهد الجودة البريطانية الجودة بأنها الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي درك من خلالها تحقيق احتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معاً (الأسمرى، 2014).
ووفقاً للمعهد الأمريكي للمعايير فقد عرف الجودة بأنها جملة السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة التي تجعله قادر على الوفاء باحتياجات معينة (خضير، 2007).

كما تعرف الجودة بأنها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات وبالأفراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات (العالول، 2011).
ويرى آخرون بأن الجودة هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه عن السلعة المقدمة إليه (عبد العال، 2007).

2.2.3 أبعاد الجودة The Dimensions of Quality

توجد أبعاد ومفردات لقياس الجودة ويمكن تحديد الأبعاد الشائعة منها على النحو الآتي (بن عيشاوي، 2013؛ جودة، 2010)

1. الأداء : **Performance** يشير هذا إلى الخصائص الأساسية في الخدمة.
2. الهيئة : **Features** وهي الخصائص المكملة للخصائص الرئيسية، والتي تضيف قيمة لجودة الخدمة.
3. الاعتمادية: **Reliability** وتشير إلى الاتساق والثبات بالأداء يجب أن تكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء الخدمة وعدم تكرار الأعطال وأن يكون جاهز وقت الطلب.

4. المطابقة: **Conformance** تمثل درجة تطابق الخدمة مع مواصفات التصميم.
5. المتانة: **Durability** تشير إلى معدل العمر الاقتصادي للخدمة قبل الاستهلاك أو الاستبدال.
6. الجمالي: **Aesthetics** تشير إلى الهيئة الخارجية للخدمة، والشعور الذي تثيره لدى الزبون.
7. التقمص العاطفي: **Empathy** يعبر عن درجة تمكن المجهز من فهم الحاجات البشرية للزبون وتحديدتها، وتلبية تلك الحاجات في الخدمة.
8. الاحترافية: **Professionalism** يقصد بها احتراف المهنة وقدرة المجهز على تقديم خدمة خالية من العيوب، ودعم الزبون .
9. السلامة: **Safety** تعني ضآلة مقدار الضرر أو الأذى الذي يمكن أن تسببه الخدمة إلى الزبون في أثناء الاستخدام أو بعده.
10. إمكانية تقديم الخدمة: **Service Ability** تعني سهولة تقديم الخدمة وسرعتها وحسن تصرف القائم بالعملية وكفاءته.
11. الإدراك: **Perception** تعني قدرة الزبون على إدراك ما يراه في الخدمة اعتمادا على خبراته السابقة وسمعة الشركة.
12. الكمال: **Faultless** تعني درجة خلو الخدمة من العيوب (بن عيشاوي، 2013 جودة، 2010).

2.2.4 مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM من منظور المراجع والدراسات:

قبل أن نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن نتطرق إلى فهم المصطلحات التالية:

الإدارة: نقصد بها التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وتعني أيضا التنظيم و توجيه ومراقبة جميع نشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

الجودة: نقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد أو تجاوزها وهيا تضم كل من جودة المنتج وجودة الخدمة وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم، وتعني أيضا الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.

الجودة الشاملة: نقصد بها البحث عن الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات المستفيد إلى غاية تقويم الرضا عن الخدمة المقدمة (السامرائي، 2007).

وبهذا سوف نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما يلي من خلال المراجع والدراسات:
وتمثل الجودة الشاملة شكل تعاوني لأداء الأعمال وبتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين وإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق العمل من خلال مقومات الأساسية لنجاح في المؤسسة وهي اشتراك في الإدارة وهذا لتحسين المستمر للعمليات واستخدام فرق عمل" (بن عيشاوي، 2006).

كما أنها تعد التزام وتعهد كل من الإدارة والعاملين بترشيد الأعمال بحيث تلبي بصورة متناسقة توقعات المستفيد أو ما يفوقها (خضير، 2007).

وتعرف بأنها فلسفة إدارية موجهة على أساس التحسين المستمر و الاستجابة لاحتياجات وتوقعات الزبون". (Robbins & Coulter, 2005).

وعرف جوران Juran الجودة بأنها الملاءمة للاستعمال. وعرفها Hill بأنها المقدرة على تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق توقعاتهم وتجاوزها باتجاه أفضل، أما الجمعية الأمريكية للجودة American Society of Quality فقد عرفت الجودة بأنها مجموعة الخصائص والمميزات للسلع

والخدمات التي تعتمد على مقدرتها في إرضاء الحاجات المحددة للمستهلك. (الطائي وآخرون، 2009)

وقد عرفت الجودة بأنها " الخلو من أي عيوب أو أخطاء تتطلب إعادة العمل، أو التسبب بأعطال الأعمال، أو استياء العملاء وبهذا السياق تعني الجودة كلفة أقل" (أبو مائلة، 2014).

بينما يرى (قنديل، 2008) أنه يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا، ترتبط الأولى بجودة التصميم وهي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة، وترتبط الثانية بجودة الإنتاج وهي المواصفات التي تحقق من خلال العملية، وترتبط الثالثة بجودة الأداء والتي تظهر للمستهلك عند الاستعمال الفعلي للمنتج، إضافة إلى ضرورة التركيز على الجودة أثناء تقديم هذه السلع والخدمات إلى العملاء وهو ما يعرف بجودة خدمة العملاء.

ويتجاوز مفهوم الجودة معناه التقليدي أي جودة المنتج أو الخدمة ليشمل جودة المؤسسة أو المنظمة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات العملاء ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق وتقوية الانتماء. (الخالدي، 2011). وورد في (الصريفي، 2006) بأن المفهوم التقليدي للجودة هو: مجموعة من الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتج، وبما يتطابق مع صفات وخصائص وضعت لهذا المنتج سابقا، حيث تحدد هذه الخصائص وفقا لظروف المنتج وموارده واعتباراته الإنتاجية. أما المفهوم الحديث للجودة فهو: مجموعة من الصفات والخصائص والمعايير التي يجب أن تتوفر في المنتج وبما يطابق ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك.

في حين عرفها (القراز، 2010) بأنها الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات (الايزو 9000:2005) وهذه الخصائص تكون طبيعية أو وظيفية أو عضوية، وهي كامنة في المنتج أو النظام وتتعلق بأحد المتطلبات.

وتعتبر الجودة اليوم سلاحاً تنافسياً هاماً لأي شركة أو مؤسسة معاصرة لتكون لها القدرة على مواجهة التحديات التي تفرضها العولمة، سواء كانت المؤسسة شركة إنتاجية أو مؤسسة خدماتية أو حتى منظمة غير ربحية، ويرجع مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلى الكلمة اللاتينية *Qualitas* والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة والدقة، وقد عرفت مفرداتها بما يلي:

إدارة: تعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة لتحسن الجودة باستمرار.

الشاملة: تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات العميل، وانتهاءً بتقييم ومراجعة رضا العميل عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له، كما تتطلب مشاركة واندماج الموظفين بالمنظمة. (الدرادكة والشبلي، 2010)

وتعد إدارة الجودة الشاملة (*Total Quality Management*) من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي فرضت نفسها بقوة كأسلوب إداري متميز ومتطور ولاقي رواجاً كاملاً لتطوير وتحسين أداء المؤسسات وذلك عن طريق وضع النظم والعمليات التي تؤدي للتفوق ومنع الأخطاء، وخلق 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 (العاجز، 2008).

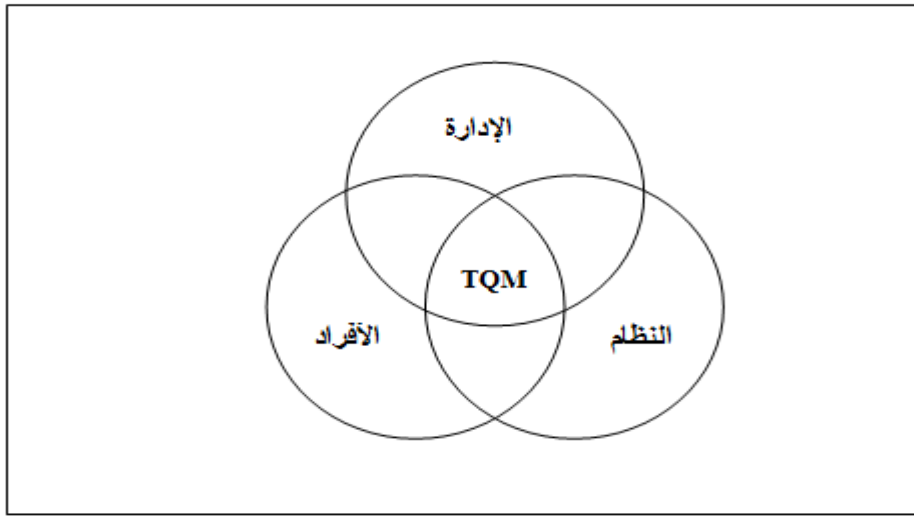
وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: منهج إداري شامل يهدف إلى إيجاد ثقافة تنظيمية، يتم عن طريقها إشراك جميع العاملين في المنظمة من مدراء وموظفين في عمليات التحسين المستمرة للسلع والخدمات بغية تحقيق رضا عملائها، بالاستعانة إلى الأساليب الإحصائية والكمية والتقنية الحديثة، الأمر الذي يجعل المنظمة في وضع تنافسي متجدد، يمكنها من تقديم الخدمات والمنتجات السلعية بشكل متقن وباستمرار (الخالدي، 2011).

كما عرف معهد المقاييس البريطاني British Standards Institute إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين، بدافع مستمر للتطوير (جودة، 2012).

والتعريف الأكثر تعاملا مع فلسفة TQM إدارة الجودة الشاملة هو: أنها ثورة حقيقية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها الإدارة حول تحسين الجودة، وهي مدخل يعبر عن مزيد من الإحساس المشترك في ممارسة الإدارة التي تؤكد الاتصالات في الاتجاهين، وأهمية المقاييس الإحصائية، حيث أنها نتاج ممارسة الإدارة للطرائق التحليلية التي تقود إلى عملية التحسين المستمر التي بدورها تؤدي إلى خفض الكلف، وبالتالي ان كافة تعاريف الجودة الشاملة تتفق على التحسين المستمر والتطوير، والمراجعة والاستجابة لمتطلبات متلقي الخدمة ومطابقة المنتجات والخدمات مع المواصفات والمعايير العالمية (الهالات، 2014).

والموضحة بالشكل التالي رقم (1-2) (حمود، 2005):

الشكل رقم (1-2):



النظرة الشمولية لكل الأطراف في تحقيق أهداف المؤسسة (حمود، 2005)

وهناك من قام بتعريف إدارة الجودة الشاملة كما ورد في (آل علي، 2002): أنها فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المؤسسة سريعة في إستجاباتها ومرنة في تعاملها ومركزة على المشترك يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة احتياجات المشتركين .

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

وبناء على ما ورد من تعريفات لإدارة الجودة الشاملة TQM فإن الباحث يجمل TQM بأنها الفلسفة الإدارية التي تشمل كافة نشاطات الشركة والتي من خلالها تستطيع الشركة تحقيق احتياجاتها وتوقعات العملاء، وتحقق أهدافها بكفاءة الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.

2.2.5 مراحل التاريخية لإدارة الجودة الشاملة:

ارتبط مفهوم الجودة بالوجود الإنساني وظل يتطور بتطور الحضارة الإنسانية ماراً بمراحل متعددة نوجزها فيما يلي (القتامي، 2013):

1. **مرحلة ما قبل التقنين العلمي:** في هذه المرحلة تعتبر الجودة قيمة سامية تحض عليها التشريعات السماوية ويوصى بها القادة والمفكرون من شعوب الحضارات القديمة ولا تقتصر على العمل الإنتاجي وإنما هي قيمة موجهة للسلوك في شتى نواحي الحياة.

2. **مرحلة الفرز:** ويطلق عليها أيضاً "مرحلة العامل" حيث تعد الجودة مهمة العامل وتقتصر على فصل الوحدات المعيبة عن السليمة وكانت المحاكم هي المسؤولة عن وضع نظم ومبادئ العمل وظل العمال مسئولين عن وضع أسس الجودة.

3. **مرحلة الإشراف:** وفي هذه المرحلة أصبحت متابعة الجودة مهمة الملاحظ وذلك نتيجة فصل أنشطة التخطيط عن أنشطة الرقابة وأعمالاً لمبدأ التخصص الذي نادى به فردريك تايلور Fredrek Tailor يقوم الملاحظ بتحديد مدى ملائمة المخرجات للمعايير والتي تقاس بكم المخرجات في زمن معين.

4. **مرحلة الفحص والتفتيش:** أثناء الحرب العالمية الأولى ازادت عملية متابعة الإنتاج تعقيداً ولم يعد الملاحظ قادراً على تحمل كل مسئولية الرقابة على الجودة فظهر ما يسمى بالفاحصين وأنشئت بالشركات أقسام الفحص انفصلت تماماً عن أقسام الإنتاج الرئيسية. وفي هذه المرحلة ظهرت أجهزة التفتيش والاختبارات واعتمدت الجودة على مفهوم الفحص بالعينة لتصحيح الوحدات المعيبة بعد تمام إنتاجها.

5. **مرحلة المراقبة الإحصائية للجودة:** ويطلق عليها كذلك مرحلة ضبط الجودة حيث يسعى مراقبو الجودة إلى منع وقوع الأخطاء وليس مجرد فصل الإنتاج المعيب ولذلك لم تقتصر الجودة على مطابقة المنتج للمعايير وإنما امتدت لتشمل جزءاً من متابعة جودة تصميم المنتج وجودة الأداء.

6. **مرحلة تأكيد الجودة:** ويطلق على هذه المرحلة مرحلة "ضمان الجودة" وقد امتدت من الثلاثينيات حتى الستينيات من القرن العشرين الميلادي فقد أدت زيادة العيوب في المنتجات الحربية والمدنية في العشرينيات إلى البحث عن التخطيط ورقابة الجودة ارتبطت بالضبط الإحصائي للجودة وظهرت برامج متعددة لزيادة الدافعية تجاه منع الأخطاء ومثال ذلك برنامج المعيب الصفري لضمان الأداء الصحيح من أول مرة وقد نادى به فيليب كروسبي Crosby.

7. **مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** وتعود إلى فيجنوم Feghenm Bourrme الذي ابتكر مفهوم

المراقبة الشاملة للجودة متأثراً بمفهوم الجودة على نطاق المنظمة ككل الذي ابتكره اليابانيون عام

(1955م) وقد نادى فيجنوم بتطبيق الجودة من المنبع وإتباع أسلوب (لا أخطاء) بدلاً من

أسلوب (مستويات السماح) الذي يقبل وجود نسبة من الوحدات المعيبة وفي عام (1962م) ظهر

مفهوم (حلقات الجودة) كمدخل لتطبيق مفهوم (مراقبة الجودة الشاملة)، وقد أسهم ديمينج

Diming عام (1985م) في تعزيز دور الإدارة العليا لنشر ثقافة الجودة والالتزام بتدريب

العاملين على الأساليب الإحصائية بصورة دائمة لضمان التحسين المستمر للأداء وبذلك تبلور

مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

8. **مرحلة إدارة جودة الحياة:** امتدت هذه المرحلة من الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي حتى

برزت أهمية تطبيق الجودة في المجالات الخدمية إلى جانب المجالات الإنتاجية مثل مجال

الخدمات الصحية والتعليمية والرقابة البيئية وانتشرت اتجاهات مستحدثة مثل جودة الحياة

quality of life وجودة بيئة العمل. quality of work life.

جدول رقم (1- 2) التطوير التاريخي للإدارة الجودة الشاملة

الفترة الزمنية	التطور
الفترة القديمة	قدماء المصريين: الذراع الملكي، ذراع المساحة، النظام العشري الأساسي، مساحة الدائرة (قيمة ط) وتقسيم الوقت قدماً الإغريق: الجودة العالية ومعايير الفن العالية، الدقة والجودة العالية للهندسة المعيارية. قدماء الرومان: الهندسة المعيارية، الجودة العالية في البناء والهندسة التركيبية (الخرسانة المفوأة، المدن والطرق.
العصور الوسطى	الجودة مسؤولية الصانع أي أن المشكل هو الذي يتحكم في الجودة، إنشاء نقابات الحرفيين في أوروبا (المعايير الخاصة للسلع، ظروف العمل المتفق عليها، ومعايير العاملة المحددة).

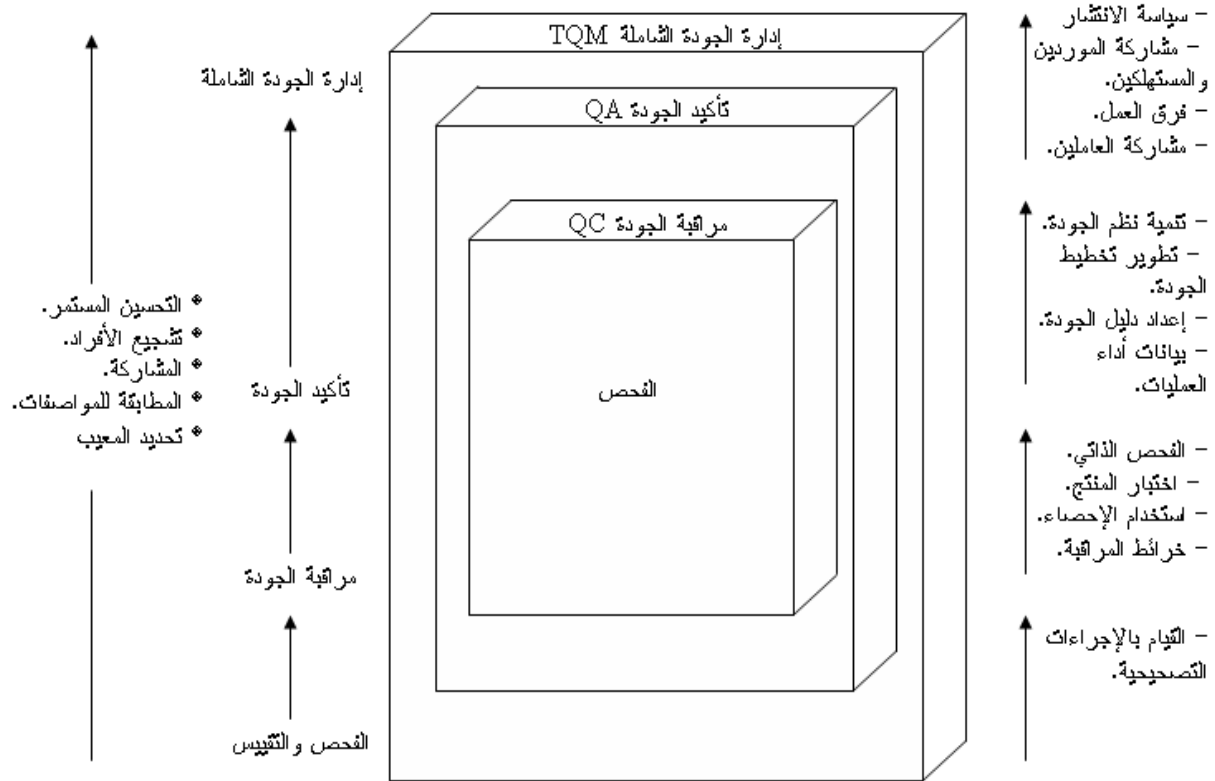
أوائل القرن العشرين	تحكم المشرفين أو الملاحظين في الجودة وإنشاء مجلة الجمعية الإحصائية الأمريكية.
العشرينات	الاعتماد على الفحص، خرائط شيوارت الأولى للتحكم في الجودة، أساليب وجدول سحب العينات اللازمة للفحص التي ابتكرها دودج (Dodge)، العينات المزدوجة، احتمالية القبول، مخاطرة المنتج، ونظام تصنيف العيوب.
الثلاثينات	اللجنة المشتركة لتطوير التطبيقات الإحصائية في التصنيع والتصوير، تطوير المعايير البريطانية، خطة أخذ العينات المتغيرة، وضبط العلمية.
الأربعينيات	استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، تقديم عملية الفحص، أخذ العينات التتابعية، وضع حدود دقيقة للمواصفات النمطية لكل الإمدادات التي يستخدمها الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية، الثانية، التحكم الصناعي في الجودة الذي نشرته جمعية مهندسي الرقابة على الجودة وجامعة بافالو، والتحكم متعدد المتغيرات في الجودة
الخمسينيات	تكوين المجموعات الاستثمارية الاعتمادية للمعدات الالكترونية والصفة فيها، ظهور المراجع العلمية الخاصة بالتفتيش والرقابة على الجودة، نشر الإحصاء التطبيقي، استخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة في اليابان، تنظيم التفتيش المستمر، ومعالجة الأساليب التي تؤدي إلى ظهور المعيب في اليابان
الستينيات	رقابة الجودة الكلية، العيوب الصفوية حلقات الجودة، نشر برامج الجودة، وتشريع أمان المنتج للمستهلك في الولايات المتحدة الأمريكية.
السبعينيات	اعتبر اليابانيون أن الجودة فلسفة إدارية ترتبط بجوانب عديدة في المشروع، ظهور برامج إدارة الجودة، ظهر مدخل ضمان وتوكيد الجودة، أشكال السبب والنتيجة لأيشيكاوا (Isjikawa) طريق تاجوش الخاصة بتصميم أبعاد العمليات المثلي، رقابة الجودة على مستوى الشركة ككل (CWQC) وتحسينات الجودة من خلال التجارب المصممة إحصائياً
الثمانينيات	الإفراط في شعارات الجودة من خلال الحملات وعقد العديد من المؤتمرات التي تهدف إلى الاهتمام بالجودة في الشركات الصناعية والخدمية سواء في اليابان أو في الولايات المتحدة أو في

أوروبا، الإفراط في برنامج الرقابة على الجودة وبرامج الكمبيوتر، وظهور مدخل إدارة الجودة الشاملة	TQM
التأكيد على تصميم وجودة التصميم، التأكيد على وثائق الجودة، ظهور سلسلة الأيزو 9000، والاهتمام بمراجعة جودة المنتج	التطورات الحديثة (التسعينيات)
زيادة متطلبات العملاء بالنسبة للجودة، والتعديل الصناعي وفقاً لزيادة درجة الوعي بالجودة لدى العملاء	الاتجاهات المستقبلية

المصدر: (القثامي، 2013)

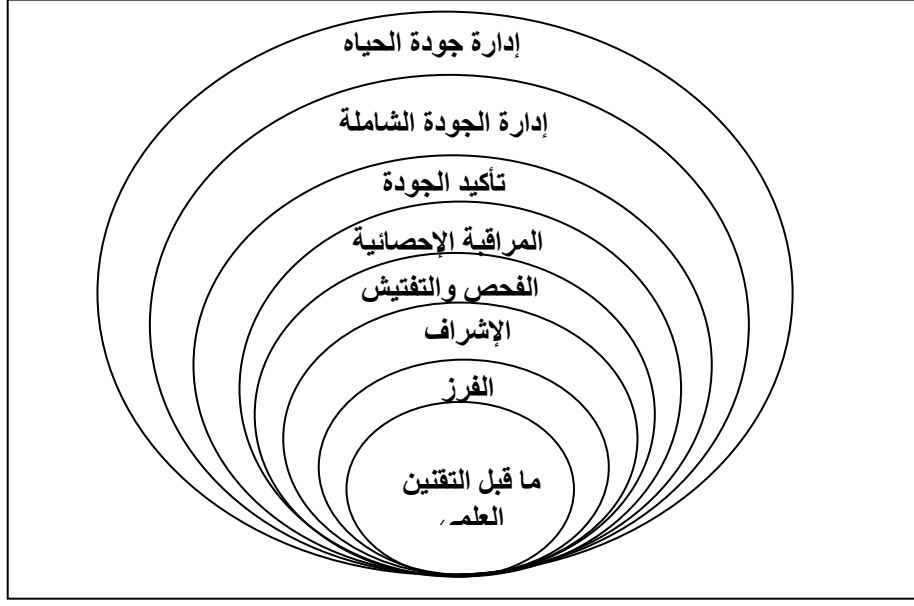
ويمكن أن نلخص أيضا أهم التطورات التي عرفتها إدارة الجودة الشاملة من خلال المستويات التي يظهرها الشكل رقم (2-2) كما يلي:

الشكل (2-2): المستويات الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (تمار ومحمد، 2012)

الشكل (3-2): التطوير التاريخي لإدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الباحث

2.2.6 مفهوم إدارة الجودة الشاملة: TQM

فقد عرفها Joseph Juran على أنها: "ملائمة للغرض أو الاستعمال" (بن عيشاوي، 2006)، وأضاف معمار (2008) أن الجودة لها ثلاثة معاني الأول أن الجودة تحتوي على جميع مظاهر المنتج الذي يحقق احتياجات و تطلعات المستهلك، والثاني أن الجودة تعني عدم وجود خلل في المنتج، والثالث أنها الملائمة في الاستخدام.

وعرفها Edward Deming أنها: "توجه لإشباع حاجات المستهلك في الحاضر والمستقبل، وعرفها كذلك Feign baum على أنها: "الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاط التسويقي والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون(العزاوي، 2005).

وعرف كروسبي إدارة الجودة الشاملة بأنها: "عبارة عن المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب

حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية" (الزعيبي، 2013).

ومن هنا يرى الباحث 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 العميل و تحسين أداء المؤسسة ومشاركة العاملين، ويعكس هذا الاختلاف الأهمية التي يحظى بها موضوع الجودة الشاملة كفلسفة إدارية طبقتها العديد من المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقادت إلى تحقيق النجاح في جوانب تنظيمية ومالية مختلفة.

وعليه يرى أيضاً الباحث بعد مراجعة التعريفات السابقة المذكورة من خلال المراجع والدراسات وروادها، إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر احد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تتطلب أساليب إدارية وجهود ابتكارية مستمرة لا تنتهي، ومهارات فنية متخصصة، والتزاما عميقا وجهدا مستمر من جانب الإدارة العليا و العاملين 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 الجمهور (الحاليين، المرتقبين) أو ما يفوق توقعاتهم دون حدوث مشكلات أو ازدواجية في العمل أو وجود جهود ضائعة.

2.2.7 أهداف الجودة الشاملة:

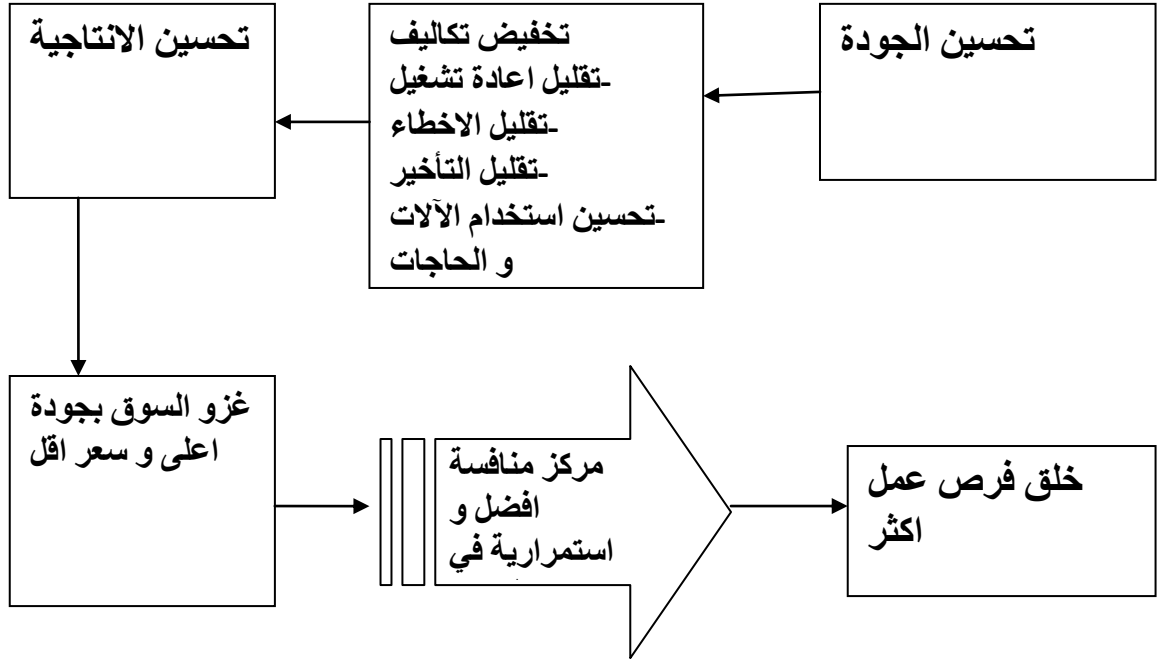
يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ثلاثة أهداف رئيسية وهي (الهسلمون، 2015):

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 للعميل: فكثير من الإجراءات التي توضع من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل تركز على الرقابة على الأهداف والتأكد من تحقيقها وبالتالي تكون هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما يؤثر سلبياً على العميل، ولذلك فمن أهداف إدارة الجودة الشاملة الرئيسية تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
3. تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الجمهور، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة الوقت لأداء وانجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكاوى المستفيدين من هذه الخدمات.

بينما يري السلمي بأن أهداف الجودة تتمثل في النقاط التالية (الهسلمون، 2015):

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

الشكل (4-2): أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (بن عنتر، 2008)

2.2.8 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يرى (علوان، 2009) أن أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي: التزام الإدارة العليا، التركيز على المستهلك، اتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، مشاركة الموردين، الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، مسؤولية الجودة، النظرة التكاملية للشركة، تدعيم وتدريب العاملين، معلومات التغذية العكسية.

كما يرى (نجم، 2010) أن أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي: الرؤية الإستراتيجية، التحسين المستمر، التركيز على الزبون، التزام وتمكين العاملين، المعايير.

وتقوم مبادئ إدارة الجودة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتماً في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويلخص (الرقب والترتوري، 2008) هذه المبادئ فيما يلي:

1. التفهم الكامل والتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.

2. الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

3. التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.

4. إشراك جمع الموردين في جهود تحسين الجودة، من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة.

5. بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى التحسين المستمر، وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.

6. إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.

7. تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك.

وقام بروس بريك (B.Breck) بتحديد عدد من المبادئ لإدارة الجودة الشاملة حددها في رضا العميل الداخلي، ورضا العميل الخارجي، وصفرة الأخطاء قدرة الإمكان، والتركيز على جودة العمليات والنتائج سواء كانت سلعة أو خدمة، والتطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة (أبو النصر، 2008)

وتشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مضمونها على المبادئ الآتية (ربيعي وآخرون، 2013):

1. ضمان روح المشاركة في العمل لكل من العاميين وإنصافهم وعدم التمييز بينهم مما سيؤدي إلى اندماجهم الكامل في العمل وبذلهم كل ما في وسعهم لخدمة مصلحة المؤسسة.

2. التفهم الكامل والالتزام الفعلي من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول والتأكيد على خلق البنى والهيكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل المناسبة، وتطوير نظام الحوافز الذي

يشجع جهود تحسين الجودة.

3. ضرورة تفهم المؤسسات للاحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لزيائنها والعمل على تحقيق كل التوقعات.

4. ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بتوحيد الرؤية والأهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة.

5. التأكيد على أن عملية تحسين الجودة هي عملية مستمرة في المؤسسة والعمل المستمر على تطوير العمليات التي يتم من خلالها انجاز الأعمال وذلك عن طريق تصميم عمليات الإنتاج الخدمي أو السلعي التي تتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الأساليب والممارسات الإدارية، وتوظيف التقنيات المتاحة بفعالية وكفاءة عاليتين.

6. مساهمة كل من العاملين في تحسين الجودة وذلك عن طريق تطوير مستوى الأداء في العمل والتعرف على المشاكل المرتبطة بأداء الجودة الشاملة والعمل على حلها بشكل تعاوني وباستخدام المنهج العلمي.

7. تنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين وتحفيز الجهود المتميزة سواء كانت فردية أو جماعية.

8. اتخاذ القرارات على أساس من الحقائق ووضع الاستنتاجات في خدمة متخذي القرار.

9. تعتمد إدارة الجودة الشاملة على الاستقلالية التامة.

10. تفعيل التعاون والتنسيق بين الإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسة مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.

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، يمكن التركيز عليها لأنها تجمع معظم ما ورد في الكتابات والأبحاث السابقة، وهذه المبادئ هي:

1. التركيز على الزبائن :حيث أن الزبائن هم الذين يحكمون على الجودة من خلال القيمة التي تقدمها لهم الخصائص المتعلقة بالمنتج أو الخدمة، تلك القيمة التي تؤدي إلى إشباع حاجاتهم، وبالتالي كسب تفصيلاتهم، فلا بد أن يتم التركيز على الزبائن من قبل الإدارة، ومن هنا فإن القيمة والإشباع والتفضيل قد تتأثر بالعديد من العوامل خلال عملية الشراء التي يقوم بها الزبون، ومن هذه العوامل - على سبيل المثال -علاقة المؤسسة مع جمهور العملاء والتي ستساعد في بناء الثقة والولاء من قبل المتعامل للمؤسسة، ويعتبر مفهوم التركيز على الزبائن من أجل تحقيق مفهوم الجودة مفهوما استراتيجيا، ويركز هذا المفهوم على تحقيق القدرة على الاحتفاظ بالزبائن 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 (بدر، 2009).

2. التزام الإدارة العليا بالجودة: يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من الأنظمة المعقدة والتي تحتاج إلى الدعم المتواصل من قبل الإدارة العليا، وذلك من خلال الدعم المتواصل لعمليات التغيير ونقلها إلى الواقع العملي. كما أن على الإدارة العليا ضرورة الالتزام بتطبيق ما يخصها من خطوات فيما يتعلق ببناء الثقافة التنظيمية والتي شعار، عن طريقها يتم بناء قيم العمل الجماعي والتعاوني وإشعار العاملين بوجود حرية لتقديم المقترحات وسماع الإدارة المقترحات، ولا يتمثل دور الإدارة العليا في الإشراف وإنما يمثل القيادة، فالإدارة يجب أن تعمل على تحسين مواردها، أي على التوجه نحو جودة المنتج والخدمة وترجمة هذا التوجه في تصميم المنتج الفعلي إن التحول المطلوب في الأسلوب الغربي في الإدارة يتطلب أن يتحول المديرون إلى قادة فلا بد من التخلص من الأساليب التي تركز على النتائج مثل الإدارة بالأرقام، الإدارة بالأهداف، معايير

الأداء، مطابقة المواصفات، الأخطاء الصفرية، وتقييم الأداء وإحلال القيادة بدلا منها (الشعار والنجار، 2015).

3. مشاركة العاملين: تستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أن أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم، لذلك فإنه من الضروري وكمطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد، ويأخذ هذه الاشتراك أشكالاً متعددة تتمثل في:

1- فرق العمل: حيث تشير إلى مجموعة من الناس يعملون سوية، وذلك لتحقيق أهداف أو غايات مشتركة.

2- التمكين: يشير مصطلح التمكين إلى إيجاد بيئة يمتلك فيها الأفراد القدرة، والثقة، بالإضافة إلى الالتزام في الأخذ بالمسؤولية والملكية في تحسين العملية والأداء، والمبادأة في الخطوات الضرورية من أجل تلبية متطلبات الزبون، وذلك لتحقيق أهداف وقيم المنظمة.

3- التحفيز: ويتم ذلك انطلاقاً من الحاجات التي حددها ماسلو (Maslow) والتي تشمل حاجات البقاء، والأمن، والاجتماع، والاحترام، وتحقيق الذات (الحوري، 2008).

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 الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها على اعتبار الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوءه كافة المستلزمات التي تعتمدها 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 (الهشلمون، 2015).

5. التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف بدايته و نهايته مسبقاً بل هي جهود للتحسين والتطوير بشكل مستمر دون توقف وذلك لأنها قائمة على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة ورغبات وتوقعات المستفيدين ليست ثابتة بل متغيرة لذلك يجب تقويم الجودة والعمل على تحسينها بشكل مستمر وفق معلومات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري، كما أن أساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي:

1- تنميط وتوثيق الإجراءات.

2- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين.

3- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل.

4- استخدام دائرة - خطط - طبق - افحص - نفذ (قادة، 2012).

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 (بدر، 2009):

1- مجموعة من النظم الإدارية الوقائية والتي تعمل على اكتشاف الأخطاء قبل حدوثها.

2- مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة، والتي تعتمد بشكل أساسي على إجراءات التحسين

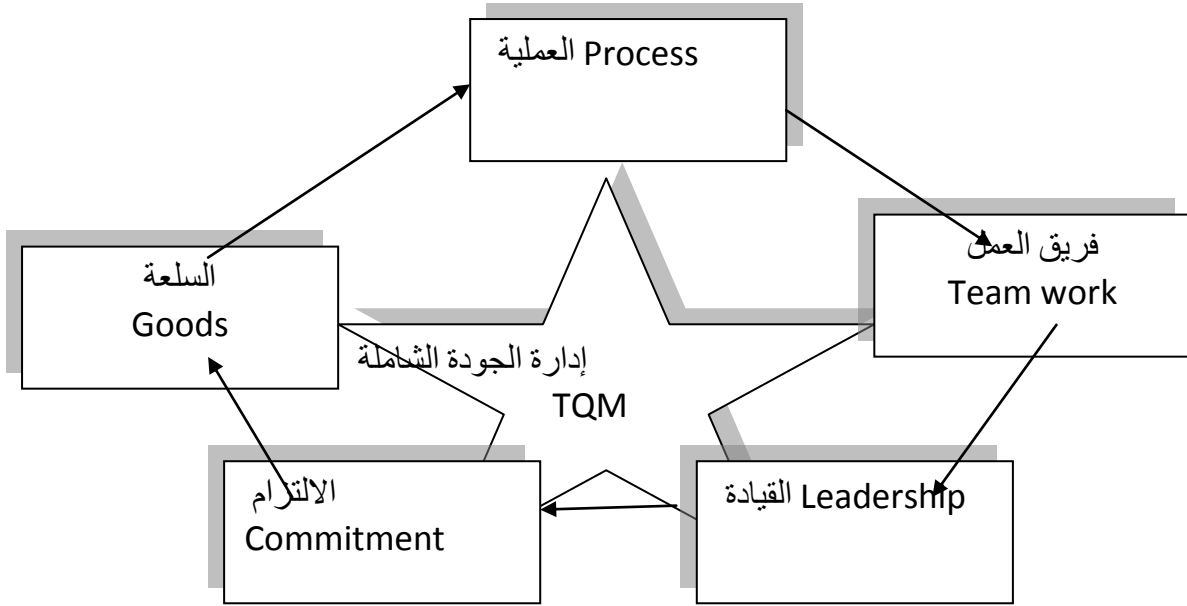
المستمر للأنشطة والعمليات والنظم.

- 3- مجموعة الإجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الإدارة والبرامج والأنشطة.
- 4- مجموعة النظم والإجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الإنتاجية والخدمية من بداية التعرف على احتياجات العميل، والتصميم ونهاية بوصول المنتج أو الخدمة إلى العميل.

2.2.9 متطلبات إدارة الجودة الشاملة

توجد عدة متطلبات لا بد أن تأخذ بالحسبان من أجل تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة، حيث تتفاعل هذه المتطلبات مع بعضها البعض من أجل تطبيق TQM بنجاح داخل المنظمة والشكل (2-3) يوضح هذا التفاعل بين المتطلبات. (عبدالستار، 2012؛ العرب، 2008):

الشكل (5 - 2) العلاقة بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة



المصدر: (عبدالستار، 2010)

1. القيادة Leadership

قامت إدارة الجودة الشاملة بإضافة مهام إضافية إلى قادة العمل إلى جانب مهامهم الاعتيادية، حيث قامت بوضع مسؤوليات جديدة القتها على عاتقهم ممثلة بما يأتي:

- بناء شبكة اتصالات فاعلة.
- الدعم والإشراف وأهمية أن يكون المشرفين منفتحين ومتفاعلين مع مرؤوسيهـم.
- تكوين فرق العمل.
- كتابة إجراءات الجودة الشاملة بشكل واضح ومفهوم.
- تحديد إجراءات عمليات التحسين المستمر Kaizen للوظائف جميعها للوصول إلى تحقيق المعيب الصفرى zero defects.
- فهم المناخ الخارجى والمتغيرات التى تحدث فيه والتفاعل معها والاستجابة لها(عبد الستار،2010).

2. التزام الإدارة العليا Commitment of top Management

أشار Deming إلى أن غالبية مشاكل الجودة سببها الإدارة العليا، وخصوصا الإدارة التى لا تمتلك أنظمة للجودة فى المنظمة، أو بسبب فشلها فى تدريب العاملين، كما أكد Coling أنه عندما تقوم الإدارة العليا برعاية إدارة الجودة الشاملة بوصفها وسيلة مناسبة لتحسين الجودة، فإن هذا يشبع حاجات الزبون ويعزز كفاءة السوق(عبد الستار، 2010).

ضرورة وجود أهداف محددة تسعى المنشأة إلى تحقيقها باعتبار أن تحديد الأهداف هو المدخل الأول فى إدارة الجودة الشاملة.

3. تشكيل فرق العمل Team Work.

يتم تأليف فرق العمل بحيث يضم كل منها ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الأقسام المعنية مباشرة أو ممن يودون فعلا العمل المراد تطويره والذي سيؤثر فى نتائج المنظمة، حيث أن الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن تتألف من الأشخاص الموثوق بهم والذين لديهم الاستعداد بالعمل

والتطوير وكذلك يجب أن يعطوا الصلاحيات لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم مقترحات لتحسينها(الهلالا، 2014).

4. التركيز على العمليات Focus on Process

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى دائما بحاجة إلى تحسين مستمر في عملياتها Continuous improvement وأنشطتها ومنتجاتها، فحاجات العميل وتوقعاته متغيرة باستمرار والبيئة الخارجة تتغير كذلك بمرور الزمن وبالتالي فإن على المنظمة أن تحسن وتطور من منتجاتها وعملياتها بما يلائم التغير في البيئة الخارجية.

ويمكن تعريف التحسين المستمر بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر (جودة، 2009).

2.2.10 مزايا إدارة الجودة الشاملة:

لقد اتسم مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأهمية واسعة في مختلف الأوساط العلمية والعملية وأصبح القرن الحالي يطلق عليه مجازا 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 الجمهور 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 و إتباع منهج العمل الجماعي (عبد العظيم، 2004؛ الدرادكة، 2006؛ حمود، 2005)، وتتمثل مزايا إدارة الجودة الشاملة في الآتية:

1. زيادة الكفاءة، والإنتاجية، والأرباح المحققة، والحصة السوقية، الثبات والاستقرار إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا 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 كمياري ينبغي تطبيقه في مختلف أنشطة ومجالات المؤسسة لكي يتم في ضوءه تخفيض التكاليف المقترنة بالعمليات التشغيلية المختلفة، وتحقيق المستوى الامثل للفاعلية و الكفاءة 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 فإنه يوصي بضرورة التوجيه 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 تعدها المؤسسة.

ويتوافق ذلك مع نتائج دراسات جودة (2002)؛ المصري (2003)؛ البليسي والطراونة (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 و تحسين العمليات .

أما خاشفني (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 العمرية (2003) إلى وجود علاقة طردية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي فكلما زاد تطبيق المفهوم كلما زاد أداء العاملين.

2. تحقيق رضا الجمهور بتحديد ما ينبغي تقديمه لهم، وإجراء تحديد للأنشطة المؤدية من مختلف الأفراد العاملين بغية تحديد المواصفات المراد اعتمادها للخدمة المقدمة للاحتفاظ بالجمهور الحاليين وجذب الجمهور المرتقبين، وتقديم خدمات مالية تتلاءم 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 تحسينا مستمرا بالمشاركة الفاعلة للعاملين في معالجة وحل المشاكل التي تواجههم في أداء العمل، وتحسين العلاقات الوظيفية والتنظيمية بينهم متوافقا بذلك مع ما أكده كل من البلبيسي والطرأونة (2002).

4. تعتبر مفتاح أساسي للتصدي للمنافسة والذي يتطلب استمرارية التحسين في الخدمة المقدمة والأفراد والعمليات والتفاعل مع البيئة الخارجية بما يحقق متطلبات الجمهور الحاليين والمرتقبين، ويضمن الاستقرار والاستمرار في نشاطات المؤسسة، وهذا ما دعي البلبيسي والطرأونة (2002) إلى تأكيد أهمية اهتمام المؤسسات بدراسة الاستراتيجية المتعلقة بالأسواق والمتغيرات الاقتصادية و التعرف 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 (1999) Anti & Novievi؛ (2005) Metri؛ Janpen & others & (2006) أن تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة يعد أمر حيويًا 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 للعملاء.

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

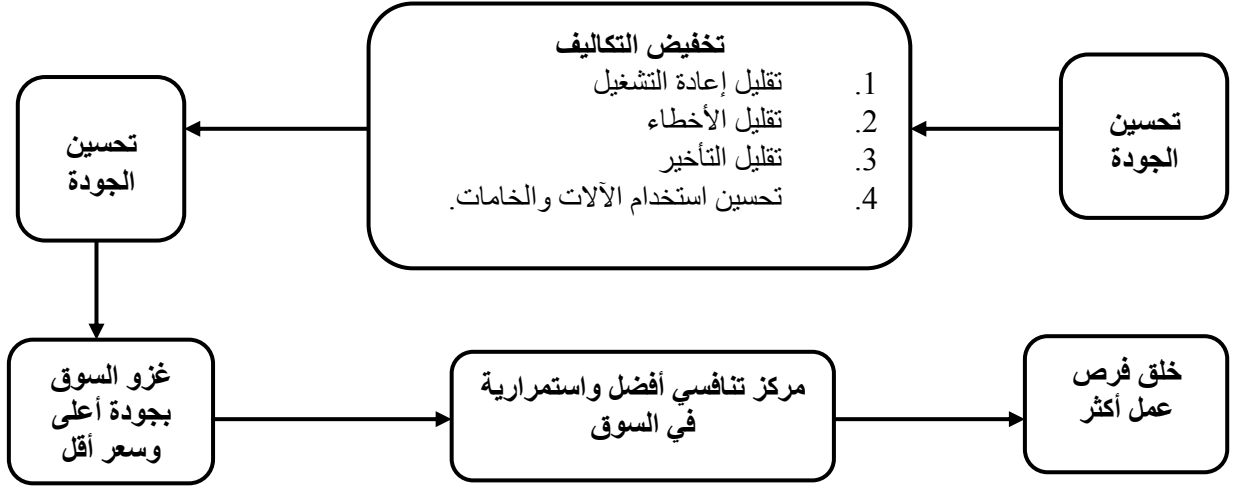
8. التركيز على دور الوقاية بدلا من العلاج في متابعة الأداء، فاتخاذ الإجراءات الوقائية قبل تفاقم الانحرافات في الأداء من شأنه أن يؤدي إلى تقليص التكاليف الوقائية بما يعزز دور الجودة الشاملة ويحقق أهدافها.

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 ترى العاجز (2008) 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 والجمهور، وهذا ما جعل كل من البلبيسي 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.

الشكل (6 - 2) مزايا الجودة الشاملة حسب Deming.



المصدر: (السلمي، 2008)

2.2.11 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 وفقا لظروفها الخاصة والتي كانت وراء قرار التطبيق إلا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة (الهسلمون، 2015) .

وقد تنجح 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 برامج 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 (عليقات، 2004):

1. 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.
2. 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 (المصري، 2007) الأسباب التالية للفشل في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة:

1. عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولإنجاح هذا البرنامج لابد من مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسئوليتهم تجاهه.
2. بعض المؤسسات تحصل على التزام الإدارة والموظفين نحو برنامج إدارة الجودة الشاملة وتقوم بتدريب هؤلاء الموظفين 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:

1. 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.
 2. تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، 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 الهشلمون (2015) 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 (2002) 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 وبمبادئ 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 خاشفني (2003) فكانت نتائجه توضح بأن

الصعوبات متعددة بسبب ضعف مستوى ومهارات العاملين و طبيعة 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 للعمل على مستوى المؤسسة ككل.
4. عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدى القادة والعاملين في برنامج الجودة الشاملة.
5. السعي نحو التحسين المستمر للعمليات المؤدة 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.

2.2.12 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، و الارتقاء 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 (الدرادكة، والشبلي، 2002).

2.2.13 نماذج إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model من أبرز نماذج "إدارة التميز" يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وفعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة الذي أنشأ في العام 1988م، ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد ذاته . يعتبر المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن التميز وأرقى معايير الجودة في أسواقها، تتخذ EFQM التي تأسست عام 1992م من العاصمة البلجيكية بروكسل مركزاً لها، وتضم مجموعة أعضائها أكثر من 700 شركة وشريك ينتشرون في أنحاء العالم، ومؤسسة EFQM مبتكرة الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح كل سنة لتكريم أبرز الشركات الناجحة، والمحافظة على تقليدها الذي يزود الشركات بتوجيهات عامة لتمكينها من تحقيق النجاح وقياسه، ويرتكز هذا النموذج على المعايير التالية (باشيوية والبرواري، 2009):

1. التركيز على النتائج المستهدفة: لأصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة بما فيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. وهذا هو المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.
2. التركيز على العملاء: يعتبر العميل الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، ويجب على "إدارة التميز" تنمية علاقات التعامل

مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

3. القيادة الفعالة والأهداف الواضحة: من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

4. الإدارة بالعمليات والحقائق: حيث كون المنظمة أعلى كفاءة إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

5. تطوير وإشراك الأفراد: حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن البشر هم أئمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم تمثل رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص " إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

6. التعلم المستمر والإبداع والتحسين: وهو شرط مهم لتحقيق " إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

7. تنمية علاقة الشراكة: تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات، إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح، وأن تكون كل الأطراف رابحة.

8. إدارة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل، ويرتب النموذج معايير "إدارة التميز" في مجموعتين هما مجموعة "الممكنات" التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج" وحددت قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عمليات المنظمة (باشيوة والبرواري، 2009).

ثانياً: نموذج Deming الياباني: يحتوي على 10 عناصر متساوية في التنقيط لكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها 100 نقطة مقسمة كالتالي: سياسات الجودة، والتنظيم وإدارة التنظيم، وجمع واستخدام معلومات الجودة، والتعليم ونشر الجودة، والتحليل (للجودة والعمليات)، وضمان الجودة، والتحكم في الجودة، والمعايير والإجراءات، التخطيط للمستقبل، نتائج الأداء.

يظهر من العرض السابق لمعايير جائزة Deming اليابانية لإدارة الجودة الشاملة أنها مقسمة على 10 عناصر أساسية دون تفضيل عنصر على عنصر آخر وهي تعد الأعلى قياساً ببقاى النماذج الأخرى وأكثر تكلفة وشروطاً عن مثيلاتها وبالمقابل الأكثر تميزاً وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهادتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق، حيث تم وضع هذا النظام من طرف عالم الرياضيات والفيزياء ((William Edouard Deming سنة 1951 وتم تأسيس الجائزة الوطنية للجودة في اليابان تكريماً لهذا الرجل منذ سنة 1962 التي يمنحها اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (J.U.S.E)، حيث يحل النموذج الأمريكي من حيث قيمة الشهادة التي تمنح على ضوء معاييرها ثانياً وهذا الذي سوف نحاول إبرازه من خلال التحليل الموالي (بن عشاوي، 2013).

ثالثاً: النموذج الأمريكي لتميز الأداء (MBNQA) مالكوم بالدريديج: يحتذي به معظم المقيمين الخارجيين في كل الجوائز التي تمنح في مجال الجودة و ذلك لتوافر كل العناصر اللازمة لتقييم أي نظام للجودة، و سهولة تطبيقه على مختلف المؤسسات مع اختلاف أنشطتها وحجمها ومواردها وطاقتها، يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتتبع بالدرجة الأولى من فكر "إدارة الجودة الشاملة"، ويحتوي على المعايير التالية (باشيوة والبرواري، 2009):

1. القيادة ذات الرؤية.
2. التميز المستمد من رغبات العملاء.
3. التعلم الشخصي والتنظيمي.
4. تقدير العاملين والشركاء.
5. الرقابة التنظيمية.
6. التركيز على المستقبل.
7. الإدارة بهدف الإبداع والابتكار.
8. استثمار الإدارة بالحقائق
9. استشعار المسؤولية العامة والمواطنة.
10. التركيز على النتائج وخلق القيمة.
11. انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة

رابعاً: النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة: معايير الجائزة الأوروبية للجودة، و يصل عدد عناصر هذا النموذج 9 عناصر، ونظام التقييم مقسم على 1000 نقطة توزع على (القيادة 100

نقطة، والسياسة الإستراتيجية 80 نقطة، والموارد 90 نقطة، وتسيير الموارد البشرية 80 نقطة، والعمليات 140 نقطة، وإرضاء العميل الداخلي 90 نقطة، وإرضاء العملاء الخارجيين 200 نقطة، والنتائج المتعلقة بالمجتمع 60 نقطة، ونتائج الأداء الرئيسة 150 نقطة).

يلاحظ على هذا النموذج تشابهه مع النموذج الأمريكي في عدد من العناصر ويتقارب إلى حد ما في عدد النقاط التي تمنح إلى هذه العناصر، كما يتميز بتركيزه الأكبر على العملاء الخارجيين خصص لهم 20% من مجمل النقاط دون إغفال العملاء الداخليين (العاملين)، ثم نتائج الأداء 15% ثم العمليات 14% ويتساوى في الموارد البشرية والمادية بنسبة 9% لكل منهما، كما أنه يتفرد في الاهتمام الخاص بعنصر خدمة المجتمع التي شكلت نسبة 6% وأطلقت جوائزها سنة 1992 (بن عشاوي، 2013).

2.2.14 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تتكون عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من خمسة مراحل يمكن إيجازها بالتالي (زيدان، 2010):

1. المرحلة الصفرية: أي مرحلة الإعداد، وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها يقرر المديرون عزيمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، وخلالها يتلقى هؤلاء المديرون تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التعبير، ويُستحسن أن يجري هذا التدريب خارج المنشأة، ثم يتولى المديرون بعد ذلك نقل الأفكار إلى مرؤوسيههم.
2. المرحلة الأولى - التخطيط: وفيها توضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، ويُحدد الهيكل الدائم، والموارد اللازمة للتطبيق، ويُختار أعضاء المجلس الاستشاري، كما يجري اختيار منسق يكون مسئولاً عن ربط الأنشطة المتعاونة، ثم يلي ذلك تدريب المجلس الاستشاري والمنسق على مبادئ

ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري يُوضح ميثاق عمل المجلس وتُوزع المسؤوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ، كما يتم التصديق على هذه الخطة عقب مناقشتها من الجميع، ويُعد التعهد بتوفير الموارد التي يجب النظر إليها كاستثمار طويل الأجل، وتُحدد العمليات الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف المنشأة باستخدام أدوات الربط الكمية والنوعية لإدارة الجودة الشاملة، ويختار الاستشاري إستراتيجية التنفيذ، ويُحدد الفرص والمشاكل التي قد تتعرض لها فرق العمل، والتي يتكون كل فريق منها من 4 - 8 أفراد، وتكون مهمتهم دراسة العمليات التنظيمية والتوصل إلى أفضل الوسائل لتحسينها.

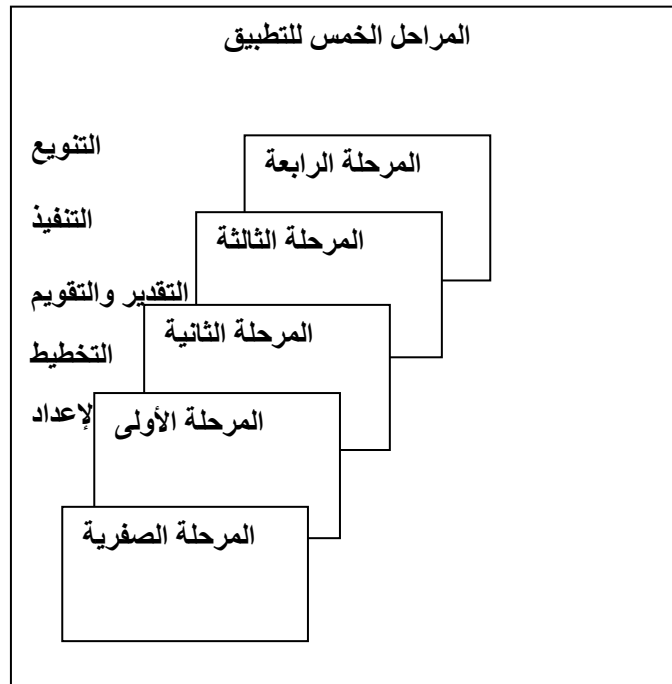
3. المرحلة الثالثة - التقدير والتقييم: تبدأ عملية التقييم بعدد من التساؤلات والتي تساعد في ضوء الإجابة عليها من المديرين على تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات هي: التقييم الذاتي، والتقدير التنظيمي، والمسح الشامل، والتغذية العكسية المكتسبة.

4. المرحلة الثالثة - التنفيذ: تبدأ هذه المرحلة باختيار من سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ، ويُعتبرون امتداداً لمهام المنسق، ويقومون بأدوار استشارية، ويتم تدريبهم باعتبارهم جزءاً من الخدمات الداعمة باستخدام أحدث وسائل التدريب، وينبغي أن يدور التدريب الذي يتلقاه المديرون والمرؤوسون حول خل الإدراك والوعي الخاص بإدارة الجودة الشاملة، وأن يكون التدريب موجه نحو الأهداف المطلوبة، ويعمل على تنمية المهارات، أما بالنسبة لبرامج تدريب فرق العمل فيجب أن تشتمل على مقدمة ونظرة عامة، وجمع المعلومات، وتحليل المعلومات وتفسيرها، وتقييم وعرض النتائج ثم متابعتها.

5. المرحلة الرابعة - تبادل ونشر الخبرات: المرحلة الأخيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تستثمر فيها الخبرات والنجاحات، إذ تُدعى إليها وفيها جميع وحدات المنشأة والفروع والمنشآت التابعة،

كما يُدعى جميع المتعاملين مع المنشأة من الزبائن والموردين، للمشاركة في عملية التحسين، وإقناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من هذه المشاركة، وأولى الخطوات التي تتخذ في سبيل تبادل الخبرات هي دعوة المؤسسات التابعة لإطلاعها على نتائج إدارة الجودة الشاملة حيث يقوم مجلس الإدارة بإيجاد فرصة منطقية لهذه الدعوة، ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها، ويقوم المنسق بتلخيص معطيات إدارة الجودة الشاملة لكبار المسؤولين بتلك المؤسسات، كما يُدعى الموردون لحضور جلسات مجلس الإدارة للحصول على تأييدهم لما تم تنفيذه باعتبار أن معطيات إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها بدون معاونتهم، وذلت الهدف ونحوه يُخصص يوم يُدعى (يوم الموردين) يتم فيه الاتصال المزدوج الاتجاه بينهم وبين المسؤولين في المنشأة لمناقشة النتائج التي قد تسفر عن اقتناعهم بتبني مشروع إدارة الجودة الشاملة في منشأتهم.

الشكل (7 - 2) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: أحمد سيد مصطفى: دليل المدير العربي إلى سلسلة الإيزو 9000 منشورات المنظمة العربية للتنمية

الإدارية. القاهرة. مصر 1997. ص ص 16.17.

2.2.15 العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو:

لقد تعدد التعاريف التي تناولت الجودة الشاملة من حيث التصورات، والأساليب والظروف التي مرت بها تلك التعاريف باعتبار أن إدارة الجودة لصيقة للعملية الإدارية في كل زمان ومكان، فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن تغير في الطريقة التي تدار فيها المؤسسة من إلى الاهتمام بالزبون ومحاولة إرضاء رغباته (الزبون وحمدان، 2017).

أما الأيزو، فقد اشتقت كلمة ISO من الكلمة الإغريقية ISOS أي التساوي، وفي مجال المواصفات تعني ISO تساوي الشيء مع المواصفة، و ISO هي منظمة غير حكومية وكافة المواصفات الصادرة عنها اختيارية، ومن الضروري هنا التمييز بين المواصفة القياسية للمنتج التي تبين الصفات المختلفة التي يجب توفرها في المنتج ليطابق المواصفة القياسية له وبين المواصفة القياسية لنظام إدارة الجودة الذي يضمن مطابقة المنتج لمستوى الجودة المحدد من قبل الشركة، وقد أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس ISO منذ إنشائها عام 1947م وحتى 1997م حوالي 10900 مواصفة في عدة مجالات، وقامت في العام 1987م بإصدار مجموعة من المقاييس العالمية لأنظمة الجودة وهي (ISO 9000، 9001، 9004) تبنتها معظم الدول كأنظمة لإدارة الجودة (التميمي وآخرون، 2016).

إن الأيزو هو اسم مختصر للمنظمة الدولية للمعايير (أو المواصفات أو المقاييس) وللتوحيد القياس (International Standardization Organization)، والتي تأسست سنة 1947م ومقرها مدينة جنيف في سويسرا، ويضم هذه الاتحاد (90) دولة، ويهدف إلى ترويج المواصفات القياسية والأنشطة المتعلقة بها من أجل تسهيل التبادل التجاري الدولي للسلع والخدمات وتنمية التعاون في مجالات المعلومات، والعلوم، والتقنية والنواحي الاقتصادية، ووضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت وفي جميع قطاعات النشاط، كما أن مهنة

هذه المنظمة لا تتوقف على هذا فقط وإنما تقوم أيضاً بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المنظمة، وتتم هذه العملية بوجود عنصر ثالث حيث أن المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المنظمات وبين منظمة الإيزو (بوزيان، 2015).

وتهدف المواصفات القياسية الدولية ISO 9000 إلى تعزيز رضا الزبون عن المنظمة وضمان جودة المنتج وضمان المطابقة مع متطلباته والمتطلبات التنظيمية المطبقة وضمان جودة المنتج والعمل على التحسين المستمر وتقديم دليل على قدرة المنظمة على توفير منتج يلبي متطلبات الزبون والانسجام مع أنظمة الإدارة البيئية وتمكين المنظمة من جعل نظام إدارة الجودة فيها متوازياً أو متكاملًا مع متطلبات الأنظمة الإدارية الأخرى ذات الصلة، تتألف عائلة المواصفات القياسية الدولية لأنظمة إدارة الجودة الإيزو ISO 9000 من أربع مواصفات رئيسية هي التالية (قدار، 2015):

1. المواصفة القياسية - ISO 9001:2015 أنظمة إدارة الجودة - وتتضمن متطلبات نظام إدارة الجودة للمنظمة، ولقد بنيت المواصفة القياسية 2015 : ISO 9001 على نموذج لإدارة الجودة يركز على العمليات. بعبارة أخرى يركز على الأنشطة المتعلقة بتطوير المنتجات وإنتاجها وتقديمها للزبائن. ويتم منح شهادات مطابقة من قبل هيئات المنح للمواصفة ISO 9001:2015 فقط وهي معدة لتطبق على جميع المنظمات، بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو المنتج الذي توفر.

2. المواصفة القياسية الإيزو: ISO 9000:2005 أنظمة إدارة الجودة-مبادئ ومصطلحات، وتتضمن إرشادات حول الاختيار والاستخدام.

3. المواصفة القياسية الدولية – ISO 9004:2009 أنظمة إدارة الجودة – إرشادات لتحسين الأداء وهي تقدم إرشادات لمجموعة من أهداف نظام إدارة الجودة وخاصة للتحسين المستمر لأداء المنظمة العام والكفاية والفاعلية وهي ليست معدة للحصول على الشهادة أو للأغراض التعاقدية.

4. المواصفة القياسية ISO 19011:2011 تدقيق أنظمة إدارة الجودة وأنظمة إدارة البيئة وهي تتضمن إرشادات بخصوص التدقيق، ومعايير تأهيل المدققين، وبرامج لكل من أنظمة إدارة الجودة وأنظمة الإدارة البيئية.

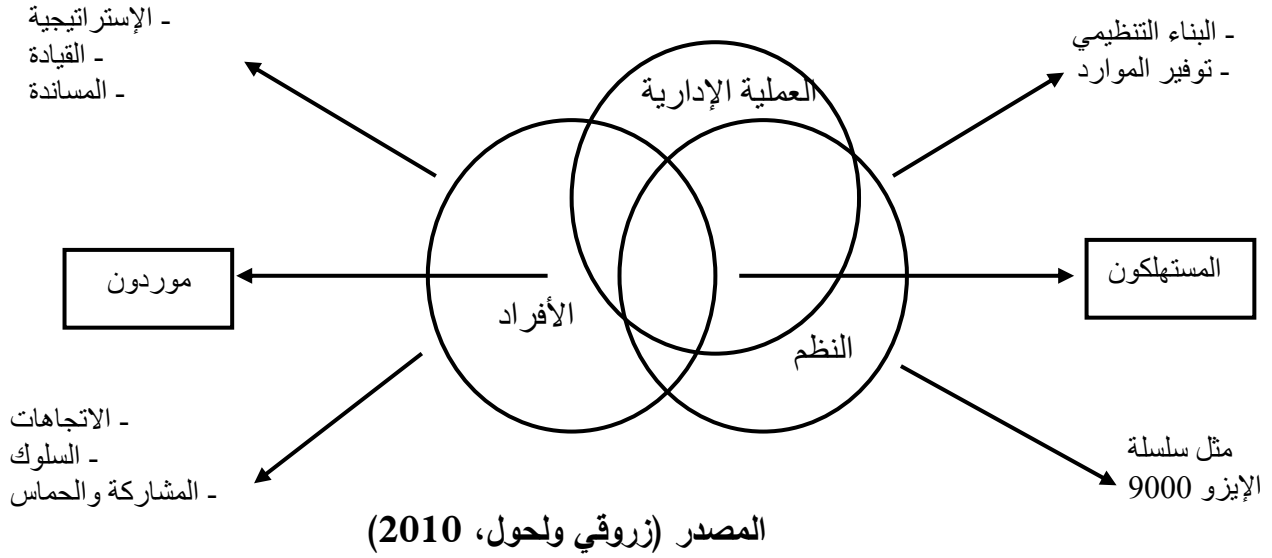
ويرى أغلب الباحثين في إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، يرون أن العلاقة بين المفهومين هي علاقة تكامل وانسجام، حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، في حين أن ISO 9000 هي نظام لإدارة الجودة وتقوم على مواصفات عالمية موثقة، حيث يسعى نظام الجودة العالمي إلى توفير مستوى جودة ذي طابع عمومي عالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة، تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة المرتكزة على إشباع حاجات عملائها ورغباتهم. ومنه تعتبر إدارة الجودة الشاملة أثر تحديداً من نظام الإيزو من حيث إحداث الرضا لدى العميل إلى جانب ذلك على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات وأسس ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة، يختلف تطبيقها من حيث مداه من منظمة لأخرى. بمعنى أن لكل منها نموذجاً خاصاً بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى؛ في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الإيزو تطبق نفس القواعد التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوص أما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة، وتهدف المؤسسات الحائزة على شهادة الإيزو إلى التعامل غير المباشر مع العميل، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في منتجها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم تطلعاتهم.

إن إدارة الجودة الشاملة أكثر شمولاً كونها عبارة عن فلسفة وتوجه فكري وثقافة تنظيمية جديدة تسعى إلى التحسين المستمر، بينما تركز ISO على عناصر المواصفة المختلفة المتعلقة بالجودة وعلى مدى الالتزام بتطبيقها وتوثيقها، فهناك العديد من المؤسسات التي تحصلت على شهادة الايزو ولكنها لم تبدأ بعد بتبني إدارة جودة شاملة، والعكس صحيح إذ يمكن للمؤسسة أن تطبق إدارة جودة شاملة دون أن تحصل على شهادة الايزو (جباري، 2011).

وقد ركزت التعديلات التي حدثت في نهاية عام 2000 على معايير الجودة الشاملة، وبالتحديد على ثمانية معايير هي (محمد، 2016):

1. التركيز على الزبون: فير نجاح واستمرارية أي منظمة مها كان نوعها هو الزبون.
2. القيادة: يجب على الإدارة خلق البيئة المناسبة لمشاركة الموظفين الفعالة في تحقيق الأهداف ومهمتها الأساسية هي قيادة التوجه نحو التغيير والتطوير.
3. مشاركة الأفراد: المشاركة الكاملة تؤدي إلى إظهار نواحي إبداعية.
4. مدخل العملية: إن الوصول للنتائج المرجوة يتحقق بصورة أفضل وأكثر كفاءة عندما يتم إدارة الأنشطة والموارد ذات العلاقة من خلال نموذج العملية.
5. استخدام مدخل النظام للإدارة: إن تحديد وفهم العلاقات المترابطة والمتفاعلة كنظام يؤدي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية وكفاءة.
6. التحسين المستمر: والذي يجب أن يكون هدفاً ثابتاً ودائماً.
7. مدخل الحقائق في اتخاذ القرارات: إن القرارات الفاعلة هي تلك القرارات المستندة على تحليل البيانات والمعلومات، وليس التخمين.
8. علاقات المنفعة المتبادلة مع المجهزين والموردين: حيث تربطهم مصالح مشتركة، تؤدي عند إدارتها بكفاءة إلى تعزيز قدرتها على خلق قيمة مضافة لكل منها.

الشكل (8 - 2) علاقة إدارة الجودة الشاملة بمعايير الإيزو 9000.



فهناك خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما، والجدول (2-2) يوضح سمات وخصائص المفهومين:

الجدول رقم (2-2): الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

معايير الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة TQM
* ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء	* التركيز المطلق على العميل
* قد لا تمثل جزءا متكاملًا من الإستراتيجية	* تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة
* موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	* موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة
* التحسين والتطوير المستمر غير وارد	* تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسن والتطوير
فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل	المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة

<p>* يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل * يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد * قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية * مشاركة العاملين ليس ضروريا</p>	<p>* تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية * يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد * تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل * التأكيد على مشاركة وحماس العاملين</p>
--	--

المصدر (زروقي ولحول، 2011)

2.2.16 دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخل لإدارة المنظمة، يركز على الجودة ويقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا العميل وتحقيق منافع تعود على المنظم والمجتمع، ويتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة تساهم في تحقيق رضا العميل وتحسين صورة المنظمة في المجتمع مما يؤدي إلى ضمان بقاء المنظمة وتفوقها وتميزها على منافسيها وبالتالي تعزيز ميزتها التنافسية، وتحقق إدارة الجودة من خلال التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، مع السعي الدائم إلى تحقيق رغبات واحتياجات كافة المتعاملين معها، كما وترتكز إدارة الجودة الشاملة على العميل ورغباته بوجه خاص وذلك بمحاولة تحقيق الجودة من وجهة نظره ومن بين المزايا التي تمنحها إدارة الجودة للمؤسسة زيادة التماثل بين المنتجات، وعدم وجود إنتاج معيب أو إجراء عمليات الإصلاح، والتقليل من المهالك في الخدمات وأوقات تشغيل العمالة، و زيادة الإنتاجية بأقل مجهود، وتخفيض

تكلفة الإنتاج وزيادة الأرباح، والحصول على سمعة ممتازة في الأسواق، وتفوق المنظمة على منافسيها وفتح الفرصة أمامها لغزو الأسواق الدولية (بوعمرية، وبرنو، 2014).

ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها تأكيد المركز التنافسي للمؤسسة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين من خلال تطبيق منظومة الجودة الشاملة في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، وزيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين، وزيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة، و زيادة حركية ومرونة المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات البيئية لها (الفرص والمخاطر)، وضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة، وزيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل، وزيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المنظمة (بوعمرية، وبرنو، 2014).

2.3 المبحث الثاني: شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال

2.3.1 شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال

عن شركة جوال :

هي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية (جوال ، حضاره ، بالتل) و هي أول مشغل لخدمة الاتصالات الخلوية في فلسطين، وشركة جوال بدأت خدماتها عام (1999) وظهرت كشركة متكاملة متخصصة تسعى لتقديم خدمات الإتصالات في عالم الهاتف الخليوي والانترنت في الضفة الغربية وقطاع غزة ، و تمكنت من تحقيق نجاحات متتالية وملموسة على أرض الواقع، وأثبتت وجودها كأول شركة للاتصالات الخلوية في فلسطين، وصولاً لاختيارها من قبل أكثر من 2.9 مليون مشترك في عام 2016 ، و 2.7 مليون مشترك مع نهاية عام 2017 ، وحققت جوال هذه الإنجازات على الرغم من تحديات تشغيلية جمة، وعلى رأسها المنافسة غير الشرعية من قبل

شركات الخليوي الإسرائيلية، والتي لا تزال تمارس عملياتها وخدماتها في السوق الفلسطينية بصورة غير قانونية حتى اليوم.

عن تطور الشركه وعدد مشتركها :-

1999: الإطلاق التجاري للشركة في كل من الضفة وقطاع غزة

2000: عمل الشركة بأقل قدر ممكن من الترددات MHZ4.8

2001: احتجاز السلطات الإسرائيلية لمعدّات الشركة

2002: إيقاف بيع الخطوط، للمحافظة على مستوى الخدمة بالتناسب مع سعة الشبكة

2005: اعتماد مقاسم اتصال للشركة في لندن و تخطي حاجز النصف مليون مشترك

2006: حصول الشركه على شهادة "نظام إدارة البيئة العالمي" ISO14001

2007: تخطت لحاجز المليون مشترك وفي المقابل وقف عمليات البيع التجاري في قطاع غزة،

بسبب تدمير البنية التحتية جزاء العدوان على القطاع

2010: تخطت حاجز المليون مشترك وبحصه سوقيه بلغت 77% من حاملي الخليوي في

فلسطين.

2011: إدخال معدّات ومحطّات تقوية للقطاع، لأول مرة منذ 2007، واستكمال عمليات البيع

التجاري

2012: تقدم خدماتها بكفاءة واحترافية لأكثر من 2,450,000 مشترك

2013: تقدم خدماتها بكفاءة واحترافية لأكثر من 2,600,000 مشترك

2014: تقدم خدماتها بكفاءة واحترافية لأكثر من 2,670,000 مشترك

2015: تقدم خدماتها بكفاءة واحترافية لأكثر من 2,750,000 مشترك .

2016: تقدم خدماتها بكفاءة و إحترافيه لأكثر من 2350000 مشترك وفي ظل منافسة محليه و

إسرائيلييه غير شرعي

2017: تم إطلاق خدمات الجيل الثالث لمشاركي الضفه فقط ومنعها عن غزة لأسباب سياسيه

تتعلق بالإحتلال ومنع الترددات و دخول المعدات اللازمة للشبكه

الشركة ومراكزها وموزعيها :- تضم 29 مركزاً مجهزة على أعلى المستويات، و شبكة موزعين تضم

أكثر من 1,000 موزع رئيسي وفرعي، وأكثر من 10,000 منفذ بيع في الضفة وقطاع غزة، من

خلال ذلك تمكنت "جوال" من تأدية المهمة الصعبة، والتحوّل لركيزة خدمة الإتصال الخليوي

لمشاركيها الذين يعتمدون عليها في التواصل فيما بينهم وإنجاز أعمالهم .

العالمية وانتشارها :

قامت شركة جوال منذ نشأتها على تعزيز خدمة التجوال الدولي ، ووصل عدد إتفاقيات

التجوال الدولية والعالميه مع أكثر من 436 مشغلاً، في 170 دولة، وبمستوى تغطية يصل إلى

98% من مناطق الضفة وقطاع غزة ، بالتالي دخلت "جوال" أحد أكبر أسواق التنافس في مجال

الاتصالات في الشرق الأوسط، في ظل هيمنة الشركات الإسرائيلية، التي تعمل بشكل غير شرعي

داخل الأراضي الفلسطينية، و إستطاعت الوصول لمستوى الخدمة الاحترافي الذي لا يختلف عن

المستوى الذي تقدمه الدول الأوروبية وتحقيق مفهوم العولمه بتحويل العالم كله الى قرية صغيرة .

النظم والبرامج والتكنولوجيا المستخدمة :- لقد وضعت شركة جوال لرؤيتها أهدافاً منذ تأسيسها عام 1999، من خلال إصرارها على الاستمرار في قيادة قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لمواصلة بناء هذا القطاع والإرتقاء به إلى مستوى كبير على أجندة الإقتصاد الوطني وتعزيز موقع فلسطين على خريطة العالم الرقمية ، كما سعت وبشكل متواصل لمواكبة وتيرة التطورات التكنولوجية في قطاع متغير هو الاتصالات وهو ليس بالأمر السهل، بحيث يتطلب التكيف المستمر ومواكبة أحدث التقنيات في مراكزها واعتماد أحدث البرامج العالمية الخاصة بخدمة مشتركيها (CRM+TCRM) .

الكادر البشري للشركة وإهتمامها بهم - :تهتم "جوال" بتنمية قدرات ومهارات فريق عملها الذي يتميز بالكفاءة العالية التي مكنته من المنافسة في كافة المجالات، لم يكن لنجاحات الشركة أن تتحقق، إلا بفضل كادرها الوظيفي عالي الأداء وعالمي المستوى، وتضم جوال حتى عام 2017 حوالي 928 موظفة وموظف موزعين في كافة محافظات الوطن، تم اختيارهم بعناية بناء على أعلى المعايير من أجل توفير خدمة مميزة للمواطن الفلسطيني، تعمل جوال على الحفاظ على الموظفين وتعزيز ولائهم ومواكبة أحدث التطورات والتوجهات في مجال الموارد البشرية لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لهم و تقديم أفضل الميزات والحوافز الوظيفية المادية والمعنوية حيث تعمل على تقديم حزمة عالية الجودة من المزايا الوظيفية التنافسية تشمل نظم واضحة من الأجور، التأمين الصحي وصندوق الادخار والتكافل الاجتماعي والمكافآت السنوية المرتبطة بالأداء وحزمة من الدقائق المجانية ورصيد من الإجازات، كما تسعى جوال إلى تسهيل حياة موظفيها ومساعدتهم في تحقيق كيان وظيفي متوازن عن طريق تأمين حضانة خاصة لأطفال موظفيها وكافتيريا بمواصفات عالمية ومواقف سيارات، بالإضافة إلى توفير مبانٍ وأماكن عمل آمنة ومريحة وبتصاميم مميزة، وتوفير أجود أنظمة الحماية

والمراقبة لضمان أمان الشركة وموظفيها، إلى جانب العديد من الميزات والحوافز المادية والمعنوية لضمان جذب المواهب التي نحتاجها لمواصلة نجاحنا والمحافظة عليها. و تسعى باستمرار لتطوير قدرات موظفيها وتعزيز مهاراتهم وتهيئة مسار وظيفي واضح وواعد لهم، و كأسرة واحدة تحرص على أن تشارك موظفيها الاحتفال بالإنجازات والمناسبات واللحظات السعيدة كما وتقدم لأفراد هذه الأسرة الدعم في جميع مراحل ولحظات حياتهم ، وتتميز الشركة بتنوع القوى العاملة فهي تضم مختلف فئات المجتمع، حيث تقدر الشركة فرص عمل متكافئة للجميع بغض النظر عن الجنس أو المعتقدات الدينية أو الحالة الاجتماعية أو غيرها، و تولي جوال اهتماماً كبيراً بالموظفين المبتدئين والخريجين الجدد عن طريق برامج التدريب والتشغيل المختلفة التي صممتها جوال لتهيئة فرص عمل مناسبة لهم ومساعدتهم على بناء مسار وظيفي مميز لهم.

شعار الشركة الحالي " جوال كل يوم جديد " جوال تدرك أن كل يوم جديد يحمل معه أمل وطاقة وتحدي وفرص جديدة، وأن نجاحات وإنجازات كل يوم هي نتيجة لتجسيد ودعم لقيم جوال الأصيلة : ودّ واهتمام، سلاسة، أهلّ للثقة، تواصل، رؤية لا يحدّها المستحيل، وإصرار الشركة على خلق بيئة صحية تقوم على الاحترام وتشجيع الموظفين على تبادل الخبرات ووجهات النظر لدفعهم للابتكار والتطوير .

تغطية الشبكة والتحديات والمعوقات لتحسينها منذ تأسيسها :-

تجدد الإشارة إلى أن شركة "جوال" ومنذ نشأتها في عام 1999 وهي تعمل بشكل حثيث على تطوير شبكتها التي تغطي 98% من مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة من خلال شراء معدات وأجهزة متطورة، كما عانت الشركة ولا زالت تعاني من سياسة الاحتلال المتمثلة باحتجاز المعدات والأجهزة الخاصة بالشركة على الموانئ والمعابر لفترات طويلة، بالإضافة إلى عدم سماح الاحتلال

للشركة ولفترة زادت عن العامين والنصف من ادخال أي معدات الى قطاع غزة بسبب الحصار المفروض على القطاع ، كما ويسعى الاحتلال وبشكل واضح الى اعاقه تطور قطاع الاتصالات الخلوية في فلسطين من خلال الاصرار على احتجاز ترددات الجيل الثالث وابقائها حكراً للشركات الاسرائيلية فقط ، وإتضح ذلك في نهاية عام (2001) حيث احتجزت السلطات الإسرائيلية معدّات الشركة لإعاقه نموها وحصر شبكتها، وما اضطر "جوال" في عام 2005 لاعتماد مقاسم اتصال لها في لندن، لتكون أول شركة اتصالات "خلوية" في العالم، تخدم مشتركيها عبر مقاسم تبعد آلاف الأميال عن مقرها.

سياسة جوال البيئية "شهادة الأيزو -: ISO 14001 حصلت جوال على شهادة الايزو 14001 (نظام ادارة البيئة العالمية) قي عام 2006، لتكون بذلك الشركة الرابعة في العالم والأولى في الشرق الأوسط التي تحصل على مثل هذه الشهادة ضمن إصدارها الجديد للمواصفة في عام 2004 ، وقامت بتجديد الشهادة خلال العام 2017 وفقا للاصدار الجديد للمواصفة للعام 2014 وعملت على نشر التوعية البيئية بين الموظفين والمشاركين وجميع افراد المجتمع من خلال برامج ادارة بيئية هادفة ومدروسة بناء على تقييم المخاطر والفرص الموجودة ضمن منظومة العمل اليومية وادارتها ضمن خطط عمل طويلة الامد وقصيرة الامد للحد من الملوثات البيئية والاختار التي لها تأثير على البيئة والتخلص منها او استبدالها حيثما امكن ، ولقد تمكنت "جوال" من تحقيق نجاحات متتالية وملموسة على أرض الواقع، منذ اللحظة التي بدأت فيها تقديم خدماتها ، وانطلاقاً من الاهتمام الكبير الذي توليه الشركة بالبيئة والتزام الادارة العليا بالحفاظ على البيئة فقد أخذت جوال على عاتقها مسؤولية الحفاظ على البيئة في جميع أنشطتها ومثال على ذلك أعلنت الشركة جوال بتاريخ 2017/8/28 عن انضمام مجموعة من السيارات الكهربائية صديقة البيئة- لمجموعة مركباتها بالشراكة مع شركة "نيسان" والتي قدمت نموذجاً مميزاً من سيارات "NISSAN LEAF" التي تعتمد

على الطاقة الكهربائية بالكامل، حيث أطلقت فعالية الإعلان عن أول سيارات تعمل بنظام الطاقة الكهربائية في فلسطين في مقر شركة جوال الكائن في مدينة البيرة، وذلك بحضور كل من معالي وزير النقل والمواصلات المهندس سميح طيبة والرئيس التنفيذي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية عمار العكر ومدير عام شركة جوال عبدالمجيد ملحم وإيهاب مشعشع مدير عام شركة نيسان ، وتعتبر تجربة هذا النوع من السيارات هي الأولى في فلسطين، وبهذا تعتبر شركة جوال الشركة الأولى في اقتناء السيارات الكهربائية الصديقة للبيئة.

<https://www.jawwal.ps//index.php?url=posts/view/186&lang=2>

2.4 المبحث الثالث: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

2.4.1 الدراسات العربية

1. دراسة إسماعيل وعبد العزيز (2017) بعنوان " مستوى أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر

الزبائن المقدمة من طرف مؤسسة الخدمات الهاتفية النقالة "موبيليس"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن المقدمة من طرف مؤسسة الخدمات الهاتفية النقالة "موبيليس بأبعاده الخمسة للجودة وهي (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف) بالإضافة لبعده سادس المتمثل في الاتصال، حيث تم توزيع 123 استمارة على زبائن المؤسسة، ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات أهمها أن جودة الخدمات المقدمة لها أثر ايجابي لدى زبائنهم بالإضافة إلى اختلاف الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الستة.

2. دراسة حسن (2017) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:

دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي. أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع الموظفين في شركات الأدوية الأردنية في دوائر (توكيد الجودة، ورقابة الجودة، والبحث والتطوير، والإنتاج) تم اختيار (8) شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عدد الموظفين فيهم (1350) عاملاً. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الإحصائية. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، إذ تم توزيع (300) استبانة تم استرجاع (267) فقط، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الأدوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحياتهم لتسهيل إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية، وضرورة الاهتمام بوضع خطط تدريبية للعاملين بهدف تحسين قدراتهم في حل المشكلات بالشكل الصحيح.

3. دراسة هاملي (2017) بعنوان "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"

هدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية، وتحديد الدور الذي تلعبه هذه الفلسفة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية. حيث تم جمع بيانات هذه الدراسة

باستخدام استبيان تم توزيعه على 55 مؤسسة جزائرية متحصلة على شهادة الايزو، تم اختيارها بشكل عشوائي من الغرب الجزائري، حيث أنه ومن بين 182 استبيان تم توزيعه، استرجع 152 فقط. ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتتقنة النموذج وتحديد الأبعاد الرئيسية المكونة لأداة الدراسة لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين تطبيق PLS-PM الجودة الشاملة، وتم استخدام النمذجة باستخدام المعادلات الهيكلية باستخدام مقارنة إدارة الجودة الشاملة والأداء الكلي للمؤسسات الجزائرية. ولقد أظهرت هذه الدراسة وجود تأثير إيجابي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على الأبعاد الأربعة المكونة للأداء الكلي للمؤسسة، بالرغم من أن بعض الممارسات لم يكن لها تأثير ودور في ذلك، ولقد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بهذه الفلسفة من خلال توسيع المجال أمام المؤسسات الجزائرية نحو تأهيل، وخلق جوائز للجودة مثل ما هو معمول به في بعض الدول المتقدمة أو حتى بعض الدول العربية والإفريقية.

4. دراسة كحيل (2016) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية "

هدف الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة فلسطين كأحد مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية وعلاقة ذلك بمستوى تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، من خلال استقصاء آراء العاملين في كافة المستويات الإدارية فيها واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين الأكاديميين والإداريين بالجامعة والبالغ عددهم (230) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بواقع (144) من العاملين في الجامعة لتمثيل هذا المجتمع، ووزعت عليهم إستبانة الدراسة، وتم استرداد (132) استبانة صالحة للتحليل ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى التقييم العام لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة هو (74.39%)، وأن مستوى التقييم العام للميزة التنافسية للجامعة هو (70.40%)، وأن هناك علاقة ارتباط معنوية

إيجابية بين كل محور من محاور إدارة الجودة الشاملة على حدى وبين إدارة الجودة الشاملة ككل مع الميزة التنافسية للجامعة، وهناك درجة تأثير معنوية لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الجامعة للميزة التنافسية، كما قدمت الدراسة للجامعة مجموعة من التوصيات للعمل بها أهمها التحقق من تطبيق جميع الوحدات الإدارية فيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

5. دراسة الهشلمون (2015) بعنوان "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة

كهرياء الخليل"

هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرياء الخليل والتي تتمثل في) التركيز على المشتركين، الإدارة العليا بالجودة، مشاركة العاملين، التحسين والتطوير المستمر، السياسات والاستراتيجيات، النظم الإدارية) ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المنتظمة لعاملي الشركة، حيث تم توزيع (120) استبانة تم استرداد (92) استبانة، وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية لمشتري الشركة) حيث تم توزيع (250) استبانة وتم استرداد (226) (استبانة، كما وتم استخدام أداة المقابلة مع الإدارة العليا، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة تطبيق شركة كهرياء الخليل لبعد التركيز على تحقيق رضا المشتركين حسب آراء لمشاركين كانت مرتفعة، بينما بينت الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة حسب آراء العاملين كان متوسطاً، كما وبينت أن هناك العديد من المعوقات والعقبات التي واجهت عملية التطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها زيادة التركيز على المشتركين كما ويوصي الإدارة العليا بالشركة بزيادة العمل لإنجاح الجودة وإشراك العاملين بصورة أفضل.

6. دراسة شديفات (2015) بعنوان " تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات وعلاقتها

بالمتمغيرات الديموغرافية في الأردن "

هدفت لمعرفة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية وعلاقتها بالمتغيرات الديموغرافية، حيث تم توزيع استبانة على 332 ممرضة يعملن في القطاع الصحي الحكومي، والعسكري والجامعي والخاص، وأظهرت النتائج أن 70% من التفاوت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكن تحقيقها بإتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذه المبادئ تشمل التحسين المستمر، والعمل الجماعي، والتدريب والتزام الإدارة العليا، والتركيز على العملاء، والتحسين المستمر هو أهم عامل في تفسير التفاوت في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية بمستوى أقل من 60% وكان أكثر المبادئ تطبيقاً هو التركيز على العملاء والأقل تطبيقاً هو التحسين المستمر. في القطاع الخاص هذه المبادئ أكثر من القطاعات الأخرى.

7. دراسة الشعار والنجار (2015) بعنوان "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع

التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن "

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع التكنولوجي في المصارف العاملة في الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من المصارف العاملة وعددها (26) مصرفاً، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية متناسبة بنسبة (50%) من مجتمع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (3.94)، كما تبين أن الأهمية النسبية للإبداع التكنولوجي كانت مرتفعة أيضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإبداع التكنولوجي (3.97)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، حيث تبين أن التخطيط الاستراتيجي الشامل، مشاركة وتمكين العاملين، والتحسين

المستمر كان لها الأثر الأكبر والأبرز في الإبداع التكنولوجي.، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التكنولوجي، حيث تبين أن التخطيط الاستراتيجي الشامل، مشاركة وتمكين العاملين، والتحسين المستمر كان لها الأثر الأكبر والأبرز في الإبداع التكنولوجي.

8. دراسة الأسمرى (2014) بعنوان: دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة

التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رفع مستوى الميزة التنافسية لدى شركة الاتصالات السعودية بالرياض، ومدى إسهام تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على متطلباتها ومعوقاتهما، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في عدة إدارات تابعة لشركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (480) موظف، تم اختيار عينة منهم حجمها (221) مفردة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة أداة تطبيق الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة موافقون على واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية، ويتمثل في وجود وحدة لإدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي، كما بينت أن أبرز متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى شركة الاتصالات السعودية في تعزيز الميزة التنافسية تتمثل في متابعة ودراسة أوضاع المنافسين، كما كشفت أن أبرز متطلبات تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى شركة الاتصالات السعودية تتمثل في حرض الشركة على تطوير الخدمات بشكل مستمر ودائم، وكشفت النتائج أن أبرز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في ضعف مشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وأخيراً كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور الدراسة باختلاف متغيرات المستوى الوظيفي، العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، وفي ضوء ذلك أوصت

الدراسة إدارة شركة الاتصالات السعودية على تطوير الخدمات بشكل مستمر وتبسيط الإجراءات لتحقيق سرعة أكبر في الأداء والاهتمام بتطوير أداء العاملين وتدريبهم على معايير الجودة قبل تطبيقها.

2.4.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة، (Iqbal and et all, 2018) بعنوان:

Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm performance:

An exploratory study in apparel export industry of Pakistan

هدفت هذه الدراسة إلى بناء علاقة رشيقة مع TQM، JIT، والأداء الراسخ: دراسة استكشافية في صناعة تصدير الملابس في باكستان حيث تم تطوير نموذجًا من 3 مراحل، يدرس العلاقة المباشرة و/ أو غير المباشرة لشركة AM مع البنية التحتية المشتركة، والجودة الشاملة TQM، و JIT وتأثيراتها على المستويات المختلفة لأداء الشركة في سياق القطاعات الصناعية الباكستانية. وتم جمع البيانات من 248 شركات تصدير الملابس الباكستانية وتم تقدير النموذج باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وتشير النتائج إلى أن البنية التحتية العامة (الداخلية) وإدارة الجودة الشاملة لها علاقة إيجابية مع شركة AM على وجه التحديد في شركات تصدير الملابس في اقتصاد عالمي ثالث حيث يكون القطاع الصناعي في حالة وليدة، في حين أن العلاقة بين JIT والتوسط بشكل إيجابي من خلال البنية التحتية الخارجية، ولا يبدو أن هناك مساهمة مباشرة ل TQM و JIT في الأداء التشغيلي. ومع ذلك فإن هذه العلاقة مهمة عندما يتم التوسط من خلال AM. في أداء السوق ويتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين الأداء التشغيلي والأداء المالي للشركة.

2. دراسة، (Stephen et all, 2017) بعنوان:

Total Quality Management and Performance of Telecommunication Firms

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات في نيجيريا. وتم توزيع أداة الدراسة على عينة تكونت من (122) مفحوث تم اختيارهم من شركتين رائدتين للاتصالات (MTN و Globacom) في نيجيريا. وباستخدام تقنية الانحدار، أشارت نتائج تحليل البيانات إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة مثل تحسين العملية وتمكين الموظف تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة. وبينت عدم وجود علاقة لإدارة الجودة الشاملة مع سمعة المنظمة. واقترحت أن مساهمة الموظف ليس فقط في عمليات العمل ولكن أيضًا في صنع القرار، والتشجيع على تحديد الأهداف لأنفسهم والدافع نحو عملهم يعزز فهمهم والتزامهم بعملهم والمؤسسة ككل.

3. دراسة، (Muthama, 2016) بعنوان:

Total quality management and performance on mobile telecommunication firms in Kenya

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة من قبل شركات الاتصالات المتنقلة في كينيا وإقامة العلاقة بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات المتنقلة في كينيا. وكان تصميم البحث المعتمد لهذه الدراسة دراسة حالة وصفية. وأجرت الدراسة على 5 مشغلي الهاتف المحمول في كينيا: وفقا لهيئة الاتصالات في كينيا. وتم جمع البيانات باستخدام استبيانات مغلقة وجهت إلى رؤساء هذه الشركات. ثم وباستخدام الإحصاء الوصفي الذي تضمن مقاييس الاتجاه المركزي لتحديد مدى تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة. وجدت الدراسة أن 81.25% من الشركات نفذت إدارة الجودة الشاملة، و 62.5% نفذت بالكامل ممارسات إدارة الجودة الشاملة، و 18.75% إما جزئيا أو لا شيء نفذت ممارسات إدارة

الجودة الشاملة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات المتنقلة في كينيا.

4. دراسة، (Mercy and Taiye, 2015)، بعنوان:

Strategic Imperatives of Total Quality Management and Customer Satisfaction in Organizational Sustainability

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في الصناعات الخدمية، وتقييم العلاقة بين التزامات الإدارة العليا واحتفاظ العملاء، وكذلك دراسة تأثير السمعة التنظيمية على رعاية العميل المستمرة، بالاعتماد فقط على البيانات الثانوية التي تم جمعها من مصادر أرشيفية مختلفة، وأظهرت النتائج وجود علاقات قوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في تحقيق الأهداف التنظيمية وخاصة في التوزيع الحالي للعولمة والمنافسة القوية، وكما أظهرت البيانات التي تم تحليلها أن إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء قد ازدادا بشكل مطرد على مدى فترة من الزمن في بعض الصناعات الخدمية ولكن الإدارة العليا لا يزال لديها الكثير لتفعله من أجل ترسيخ إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء كسياسات في مؤسساتهم. يوصي المؤلفون بتبني شامل لمبادئ خدمات العملاء وإدارة الجودة وترسيخها كسياسات في جميع المؤسسات من أجل جودة خدمات العملاء والرضا.

5. دراسة (Carmen Jacaa and Evangelos Psomas، 2015) بعنوان :

Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies

هدفت هذه الدراسة على تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في قطاع الشركات الخدمية ، حيث اعتمدت على المنهج exploratory ، وكان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد العوامل المساعدة

لإعتماد وتطبيق مفهوم اداره الجودة الشامله فيها مع النظر ايضا ومقارنة نتائج الأداء فيها وماهي أبعادها وتأثيراتها على الشركات الخدمائيه ، واعتمد الباحثان على دراسة 72 شركه خدمائيه في إسبانيا ، من خلال الاستناد الى أداة الإستبانة ،حيث تم تطوير منهجين للقياس الأول ركز على تطبيقات وممارسات إدارة الجودة الشامله ، والأخر اهتم بقياس نتائج الأداء ، وبإعتماد المنهج الوصفي اعتمد مفهوم إدارة الجودة الشاملة على قياس إلتزام الادارة العليا ، ورضى المشتركين ، إلمام وتمكين الموظفين لهذا المفهوم ، في حين قياس أبعاد نتائج الأداء تركزت من ناحية تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على النتائج المالية ، رضى الزبائن عن المنتجات المقدمه ، والعمليات التشغيليه في تلك الشركات ، وتلخصت نتائج الدراسة في مساهمتها وبشكل واضح في ترسيخ أهمية TQM في القطاع الخدمائي وتحديدًا في توضيح عوامل وممارسات إدارة الجودة الشاملة وكيفية إعتمادها كمنهج عمل، وثقافه تنظيميه والتزام إدارة عليا نحو نجاح تطبيقها إلى تمكين العاملين في تلك الشركات، ورضى الزبائن، بالإضافة إلى أن الدراسة حددت بأن الإستمرار في تحسين المنتجات والخدمات يساهم وبشكل واضح في تحقيق نتائج أداء مالي أفضل ، ويعزز مواقع الشركات التنافسي حسب مجالاتها الخدمائيه محققه في النهاية فلسفة إدارية وثقافه تنظيميه ومنهج واضح يسهل من مهمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخدمائي لما لها من تأثير واضح على الأداء الإداري والمالي إيجابي جدا لتلك الشركات

6. دراسة، (AMBROSE KIMANTHI MUTHAMA ، 2014) بعنوان :

TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF MOBILE TELECOMMUNICATION FIRMS IN KENYA

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة (القيادة ، الاتصال الفعال ، التركيز على الزبون ، العلاقة مع الموردين ، تمكين العاملين وتطويرهم ، التحسين المستمر والتزام

الشركة بذلك) ، حيث عمدت الدراسة الى معرفة علاقة ممارسات وتطبيقات الشركة لمفهوم TQM و أداء شركات الاتصالات الخليوية في كينيا (من حيث النوعية ،التجديد واهتمامها بالحدائث ، اثرها على النتائج المالية) ، فإعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة الوصفي لخمس شركات خليوية في كينيا ، تم جمع البيانات من خلال الإجابات على أسئلة مغلقة للإدارات العليا لتلك الشركات بأقسامها المختلفة ومن ثم تحليلها لمعرفة وقياس درجة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في تلك الشركات ، حيث أشارت نتائج التحليل الى أن 81.25% من الشركات تطبق مفهوم TQM ، 62.5% من الشركات تطبق مفهوم TQM بشكل كامل ، 18.75% من الشركات بشكل جزئي تتبنى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وبعضها يكاد المفهوم بالمطلق فيها غير موجود

7. دراسة (Sadikoglu and Olcay, 2014) بعنوان:

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

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح اثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة فضلا عن أسباب وعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة للشركات في تركيا وتم استخدام منهجية مسح المقطع العرضي في هذه الدراسة، وكانت وحدة العينة على مستوى المصنع. تم اختيار العينة من الشركات الاعضاء في جمعية الجودة التركية والتي تقع في منطقة قوجا الصناعية حيث تم استرداد (242) استبانة صالحة للاستعمال، مع معدل استجابة مرضية (48.4%)، وتم 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 أولى العقبات التي تواجه الشركات في تركيا كانت عدم مشاركة العاملين، ونقص التوعية والالتزام لدى العاملين، وهيكل تنظيمي غير ملائم، إضافة إلى نقص الموارد.

8. دراسة، (Nekoueizadeh and Esmaeili, 2013) بعنوان:

A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran

دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي لصناعة الاتصالات في إيران هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الجودة الشاملة على أداء شركات الاتصالات في إيران، وتستند النتائج إلى أداة تحقيق تم تطويرها من خلال مراجعة شاملة للأدبيات. لتحليل العلاقة المعقدة بين المتغيرات، وتم استخدام منهجية نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وتم توزيع (330) استمارة عشوائية بين أفراد العينة، مما يعني أن موظفي تكنولوجيا المعلومات والمبيعات والتسويق والضمان الإداري والتنظيمي والتقني والجودة، والأجزاء المالية والأجزاء الأخرى، استرجع منها (225) استبانة، وكان 150 من الرجال و75 من النساء، تتراوح أعمارهم بين 24-58، 130 المعينين و95 المقاولين في الوظائف العليا والمتوسطة والقصى. تم استخدام المعلومات التي تم جمعها من 225 مستجيباً لتحليل النموذج باستخدام AMOS 16. ويدعم تحليل البيانات وجود علاقة قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة وأداء الابتكار وأداء المؤسسة.

التعقيب على الدراسات السابقة

لقد تناول الباحث في هذه الفصل مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية وكان من هذه الدراسات إسماعيل وعبد العزيز (2017) والتي تناولت أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن المقدمة من طرف مؤسسة الخدمات الهاتفية النقالة "موبيليس بأبعاده الخمسة للجودة، ودراسة حسن (2017) والتي أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك دراسة هاملي (2017) والتي تناولت موضوع أثر إدارة

الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما جاءت دراسة كحيل (2016) لتبين وجود مستوى متوسط لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة، وجاءت دراسة الهسلمون (2015) لتبين أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل كانت متوسطة، وفي دراسة أجراها شديفات (2015) أظهرت أن التفاوت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإتباع مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان متوسط، وكشفت دراسة الشعار والنجار (2015) أن مستوى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة من حيث الأهمية النسبية كان مرتفعاً، كما أجرى دراسة الأسمرى (2014) بينت أن أبرز متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى شركة الاتصالات السعودية في تعزيز الميزة التنافسية تتمثل في متابعة ودراسة أوضاع المنافسين، ومن الدراسات الأجنبية التي تناولها الباحث كانت دراسة، (Iqbal and et all، 2018) والتي بينت أن البنية التحتية العامة (الداخلية) وإدارة الجودة الشاملة لها علاقة إيجابية مع شركة AM على وجه التحديد في شركات تصدير الملابس، كما بينت دراسة، (et allStephen، 2017) أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة، وبينت دراسة، (Muthama، 2016) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات المتقلة، وفي دراسة، (Mercy and Taiye، 2015) أظهرت وجود علاقات قوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في تحقيق الأهداف التنظيمية، وساهمت دراسة، (Carmen Jacaa and ، 2015) Evangelos Psomas بشكل واضح في ترسيخ أهمية TQM في القطاع الخدماتي وتحديدًا في توضيح عوامل وممارسات إدارة الجودة الشاملة وكيفية اعتمادها كمنهج عمل، وأشارت دراسة، (AMBROSE KIMANTHI MUTHAMA ، 2014) إلى أن 81.25% من الشركات تطبق مفهوم TQM ، 62.5% من الشركات تطبق مفهوم TQM بشكل كامل ، 18.75% من الشركات بشكل جزئي تتبنى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وبعضها يكاد المفهوم بالمطلق فيها غير موجود،

كما بينت دراسة (Sadikoglu and Olcay، 2014)) أن التطبيقات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثيرا كبيرا على نتائج الأداء المختلفة، وأظهرت دراسة، (Nekoueizadeh and Esmaeili، 2013) وجود علاقة قوية وإيجابية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة وأداء الجودة وأداء الابتكار وأداء المؤسسة.

ويرى الباحث أن ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات العربية والأجنبية ، أنها من الدراسات القليلة التي إهتمت في دراسة واقع ودرجة تطبيقات إداره الجودة الشاملة في مجال قطاع الإتصالات الخلوية و ركزت بأسلوب علمي ووصفي دقيق على معرفة النتائج حول ذلك من وجهة نظر المبحوثين سواء كانوا عاملي الشركه او مشتركها بإعتماد أسلوب بحثي و علمي دقيقين ، في حين أن معظم الدراسات في القطاع الخدماتي حسب الادبيات السابقه ركزت على قياس جودة الخدمه وليس لمعرفه واقع ومفهوم إداره الجوده الشامله ككل ، وهذا الدراسة البحثية مايميزها أيضا أنه في مرحلة جمع بيانات الدراسة من خلال أدوات الدراسة وتحديدًا إستبانة المشتركين تم مراعاة فترتين زمنيّتين لجمع البيانات في نفس الشهر للحصول على آراء موضوعيه ودقيقه للمشاركين تجاه رضى المشتركين عن خدمات ومنتجات الشركه في مراكزها .

من هنا رأى الباحث أهمية الدراسة وذلك لمعرفة درجة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في إحدى مشغلي وشركات خدمة الإتصال الخلوي في فلسطين - شركه جوال ، للوصول إلى نتائج ومخرجات من شأنها مساعدة قطاع الاتصالات الخدماتي في فلسطين بشكل عام ، و شركة جوال بشكل خاص والتي من شأنها أن تسهم في تعزيز ثقافة هذه الشركات بمفهوم ومتطلبات تطبيقات إدارة الجودة الشامله لما له من أهميه واضحه جدا في إيجاد ميزة تنافسية و ديمومة الشركة نفسها .

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

3.1 تمهيد

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

3.2 منهج البحث

استند الباحث في إجراء هذا البحث على المنهج الوصفي، وذلك من أجل دراسة آراء عاملي ومشاركين شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال، لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وتحديد مواطن القوة والضعف ومن ثم إستخلاص النتائج وتقييمها بهدف التوصل إلى توصيات واضحة وعملية.

3.3 أساليب جمع البيانات

لأغراض إنجاز هذا البحث فقد تم الاعتماد على المصادر التالية:
أولاً: المصادر الثانوية: واشتملت على الكتب والمؤلفات والرسائل العلمية والجامعية والدوريات والمؤتمرات والتقارير ذات العلاقة من المكتبات والمؤسسات التعليمية وشبكة الإنترنت.

ثانياً: المصادر الأولية: بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات تم بناء استبانتان الأولى كانت موجهة للموظفين، والثانية وجهة للزبائن، وقد تم عرض الاستبانتان على مجموعة من المحكمين إلى أن تم إنتاجها في شكلها النهائي.

3.4 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، في فلسطين والبالغ عددهم (928)، تسعمائة وثمانية وعشرون موظف، ومن المشتركين في الشركة والبالغ عددهم قرابة (2,700,000)، مليونين وسبعمائة ألف مشترك.

تفاصيل مجتمع الدراسة بالنسبة للعاملين

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، في فلسطين والبالغ عددهم (928)، تسعمائة وثمانية وعشرون موظف، ومن المشتركين في الشركة والبالغ عددهم قرابة (2,700,000)، مليونين وسبعمائة ألف مشترك، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة المنتظمة لعاملي شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالشركة من ثمانية طبقات وهي (المالية، التسويق، العناية بالزبائن، الموارد البشرية، اللوازم والتوريدات، إدارة المبيعات، عمليات الشبكة، تكنولوجيا المعلومات)، وقام الباحث بتوزيع (270) استبانة تم استردادها جميعاً والجدول (3-1) يوضح مجتمع الدراسة وعينته:

جدول (3-1): العينة العشوائية الطبقيّة لعاملي شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال

النسبة المئوية للعينة	عدد العينة	عدد العاملين	الهيكلية
6.3%	17	42	الإدارة المالية

6.3%	17	65	إدارة التسويق
13.3%	36	111	إدارة العناية بالزبائن
4.8%	13	23	إجارة الموارد البشرية
7.0%	19	73	إدارة اللوازم والتوريدات
47.4%	128	239	إدارة المبيعات
5.9%	16	86	إدارة عمليات الشبكة
5.9%	16	91	إدارة تكنولوجيا المعلومات
3.0%	8	198	إدارة إقليم غزة
100%	270	**	مجموع الاستبانات الموزعة
100%	270	**	مجموع الاستبانات المستردة
		928	المجموع

3.5 وصف عينة الدراسة

3.5.1 عينة العاملين في شركة الاتصالات:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المنتظمة لعاملي شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال، حيث تكون مجتمع الدراسة الخاصة من العاملين بالشركة من ثمانية طبقات وهي (المالية، التسويق، العناية بالزبائن، الموارد البشرية، اللوازم والتوريدات، إدارة المبيعات، عمليات الشبكة، تكنولوجيا المعلومات)، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع موظفي الإدارة العامة لشركة جوال ومن الموظفين العاملين في معارض الشركة والتي عددها (17) معرضاً في الضفة الغربية و(7) معارض في قطاع غزة بحيث تغطي المناطق الجغرافية الشمالية والوسطى والجنوبية في كل من الضفة الغربية وقطاع غزة، وتم حساب حجم عينة الدراسة بالاعتماد على موقع الإلكتروني التالي : <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>، حيث أظهر الموقع أن حجم

العينة يجب أن يكون (270) مفردة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، ويوضح الجداول

(3-2) خصائص عينة الدراسة:

جدول (3-2): خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	169	73.2%
	أنثى	62	26.8%
	المجموع	230	100.0%
العمر	أقل من 25 سنة	71	26.4%
	25 - 35 سنة	76	28.3%
	36 - 45 سنة	121	45.0%
	أكثر من 45 سنة	1	0.4%
	المجموع	268	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	5	1.9%
	بكالوريوس	217	80.4%
	دراسات عليا	48	17.8%
	المجموع	270	100.0%
المسمى الوظيفي	مدير عام/إدارة/دائرة	11	4.2%
	رئيس قسم/وحدة	70	26.6%
	إداري (مثبت، أحترف، ...)	182	69.2%
	المجموع	163	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	89	33.6%
	5 - 10 سنوات	37	14.0%

52.5%	139	أكثر من 10 سنوات	
100.0%	265	المجموع	

3.5.2 عينة المشتركين لشركة جوال:

تم استخدام أسلوب العينة العنقودية لمشاركي 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، وتم حساب حجم عينة الدراسة بالاعتماد على موقع الإلكتروني التالي : <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm> ، حيث أظهر الموقع أن حجم العينة يجب أن يكون (400) مفردة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وقد تم توزيع الاستبانة على مراجعي معارض الشركة حيث تم اختيار (6) معارض في الضفة و(2) في غزة، أي بواقع 8 مراكز

(معارض) من أصل 24 ، وتم تحديد فترتين لجمع البيانات حيث تم إعطاء كل معرض (50) استبانة وتم تعبئة (25) منها في اليوم الخامس من شهر 2018/8، والتاسع عشر من شهر 2018/8 لقياس نتائج المبحوثين ومعرفة رضاهم بشكل موضوعي ودقيق عن خدمات الشركة، ويوضح الجداول (3-3) خصائص عينة الدراسة للمشاركين:

جدول (3-3): خصائص العينة الديمغرافية

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	273	69.5%
	أنثى	120	30.5%
	المجموع	393	100.0%

34.0%	133	أقل من 25 سنة	العمر
31.5%	123	25 – 35 سنة	
19.9%	78	36 – 45 سنة	
14.6%	57	أكثر من 45 سنة	
100.0%	391	المجموع	
32.3%	126	توجيهي فأقل	المؤهل العلمي
18.5%	72	دبلوم	
40.35	157	بكالوريوس	
9.0%	35	دراسات عليا	
100.0%	390	المجموع	
32.5%	128	فاتورة	نوع الاشتراك الحالي
21.8%	86	مكس	
45.7%	180	كرت	
100.0%	394	المجموع	
30.3%	117	أقل من 5 سنوات	عمر الاشتراك
40.4%	156	5 – 10 سنوات	
29.3%	113	أكثر من 10 سنوات	
100.0%	386	المجموع	
65.5%	153	شخصي	طبيعة الاشتراك
34.5%	133	اعتباري	
100.0%	386	المجموع	

3.6 أدوات البحث

فبالرجوع إلى الأدبيات السابقة، ولفحص تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال، استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات:

1. استبانة العاملين: حيث تكونت استبانة العاملين من قسمين رئيسيين: اشتمل القسم الأول على

البيانات العامة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الإدارات، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، في حين ضم القسم الثاني معايير إدارة الجودة الشاملة والذي تكون من (39) فقرة، وزعت على ست مجالات رئيسية وهي: التزام الإدارة بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتضمن (5) فقرات، والتحسين المستمر في الخدمات المقدمة وتضمن (7) فقرات، وتحقيق رضا الزبائن وتضمن (5) فقرات، ووضع الخطط والنظم الإدارية والاستراتيجيات وطرق قياس الجودة وتضمن (11) فقرة، وتمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالجودة وتضمن (6) فقرات، وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتضمن (5) فقرات.

2. استبانة المشتركين: حيث تكونت من قسمين رئيسيين: اشتمل الأول على البيانات العامة في:

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، نوع الاشتراك الحالي، عمر الاشتراك، طبيعة الاشتراك، في حين ضم القسم الثاني (13) فقرة تقيس جودة الخدمات التي تقدمها الشركة للمشاركين، علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة البحث في الاستبانتين تركزت في الاختيار من سلم ليكرت

الخماسي (Likert Scale).

3.7 صدق الأداة

تمت مناقشة محتويات الاستبانة مع المشرف على الدراسة وكذلك بالاستعانة بمجموعة من المحكين في الإدارة للتأكد من شمولية أسئلة الاستبانة وقابليتها للقياس انظر الملحق رقم (1) ومن أجل فحص صدق الأداة تم حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل مجال من مجالات الدراسة والبالغ عددها ستة مجالات لاستبانة العاملين، ومجال واحد لاستبانة المشتركين مع الدرجة الكلية للقياس والتي تمثل درجة التطبيق الكلية لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلية - جوال، والجدول رقم (3-3) والجدول (3-4)، يوضح مصفوفة قيم معاملات الارتباط بيرسون.

جدول (3-4): مصفوفة قيم معاملات الارتباط لأداة العاملين

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	المجال
0.000	0.686	التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.000	0.840	التحسين المستمر في الخدمات المقدمة
0.000	0.714	تحقيق رضا الزبائن
0.000	0.906	وضع الخطط والنظم الإدارية والاستراتيجيات وطرق قياس الجودة
0.000	0.854	تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات
0.000	0.748	تحديثات تطبيق إدارة الجودة

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 أداة الدراسة المستخدمة في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

جدول (5-3): مصفوفة قيم معاملات الارتباط لفقرات أداة المشتركين

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	الفقرات
0.000	0.603	سياسات وأنظمة الشركة المرتبطة بالعروض تتوافق مع متطلباتي
0.000	0.637	يتمتع موظفي الشركة بمهاره عاليه على الحوار والإتصال مع المشتركين
0.000	0.682	الموظفين ودودين أثناء تقديم الخدمة لكم
0.000	0.666	يتم الإتصال بي بعد تلقي الخدمة للتأكد من مدى رضاي .
0.000	0.675	يتم الإلتزام بنظام الدور في المعرض
0.000	0.681	أرى أن وقت الانتظار في معارض الشركة مناسب
0.000	0.678	الوقت المستغرق من الموظف في تنفيذ الخدمة لك مقبول
0.000	0.715	يوجد سرعة في معالجة الشكاوي والالتزام بسقف زمني محدد للرد عليها .
0.000	0.525	مستوى تغطية الشبكة جيد في كافة الاماكن
0.000	0.680	ما مدى رضاك عن توافر المرافق الخدمية لدى زيارتك لمراكز الشركة (اماكن الانتظار، ضيافة، Wifi)؟
0.000	0.685	تهتم الشركة بمظهر المعارض وجاذبيتها للمشاركين وتواكب التقنيات الحديثة
0.000	0.667	توفر آلية الاتصال والتواصل بين الشركة والمشاركين) موقع الكتروني، مركز الاستعلامات 111، صفحه الفيس لجوال(المعلومات اللازمة لي
0.000	0.570	ساعات العمل لمعارض الشركة ملائمه لجميع المشتركين .

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

3.8 ثبات الأداة

3.8.1 ثبات أداة الدراسة للعاملين:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لمجالات أداة (استبانة) العاملين، باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (6-3): ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا

معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال
0.759	5	التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.840	7	التحسين المستمر في الخدمات المقدمة
0.790	5	تحقيق رضا الزبائن
0.848	11	وضع الخطط والنظم الإدارية والاستراتيجيات وطرق قياس الجودة
0.878	6	تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات
0.600	5	تحديثات تطبيق إدارة الجودة

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.600 – 0.878) عند مجالات الدراسة الخاصة بالعاملين، حيث جاء قيمة الثبات عند مجال التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، (75.9%)، وعند مجال التحسين المستمر في الخدمات المقدمة بلغت قيمة الثبات

(84.0%)، وعند مجال تحقيق رضا الزبائن جاء الثبات قيمة (79.0%)، وجاء كذلك عند مجال وضع الخطط والنظم الإدارية والاستراتيجيات وطرق قياس الجودة بقيمة (84.8%)، وكذلك جاء الثبات عند مجال تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات بقيمة (87.8%)، وكانت قيمة ثبات أداة الدراسة مرتفعة عند هذه المجالات، في حين كانت مقبولة في مجال تحديتات تطبيق إدارة الجودة فقد بلغت قيمة الثبات (60.0%)، وهذا يعني أننا نستطيع الحصول على نتائج قريبة فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3.8.2 ثبات أداة الدراسة للمشاركين:

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة الخاصة (استبانة) بالمشاركين، باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (7-3): ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الأداة باستخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا

معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال
0.883	13	ثبات أداة المشاركين

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات ثبات أداة الدراسة الخاصة بالمشاركين، جاءت بقيمة (88.3%)، حيث أن هذه القيمة من الثبات لأداة الدراسة تعتبر مرتفعة وهذا يعني أننا نستطيع الحصول على نتائج قريبة فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

3.9 المعالجة الإحصائية

بعد جمع 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 محايد أو نوعا ما 3 درجات، والإجابة غير موافق أو غير مرضي درجتين، أما الإجابة غير موافق بشدة أو غير مرضي إطلاقا فقد أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة كلما زادت درجة استجابات أفراد عيني الدراسة (العاملون والمشركون) نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال.

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

3.10 مفاتيح التصحيح

3.10.1 مفتاح التصحيح للنسب المئوية

جدول (8-3): مفتاح التصحيح للنسب المئوية

النسبة	المستوى
حتى 20%	منخفضة جداً
أعلى من 21% حتى 39%	منخفضة
أعلى من 40% حتى 59%	متوسطة

مرتفعة	أعلى من 60% حتى 79%
مرتفعة جداً	أعلى من 80%

3.10.2 مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي $4 = 5$ 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 (9-3) يوضح ذلك:

جدول (9-3): مفتاح التصحيح للأوساط الحسابية

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جداً	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 جداً	من 4.21 - 5

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

4.1 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.

4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما درجة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال؟

ويترتب على هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال الأول:

جدول (1-4): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتزام

الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين

#	التزام الإدارة بإنجاح إدارة الجودة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
1	الإدارة العليا توفر الدعم اللازم لمجهودات إدارة الجودة الشاملة.	4	1	10	171	84	4.22	84.4	0.67
		1.5%	0.4%	3.7%	63.3%	31.1%			
2	الإدارة العليا تلتزم بتوعية موظفيها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال نشرات أو دورات... الخ ..	4	4	35	141	86	4.11	82.2	0.79
		1.5%	1.5%	13.0%	52.2%	31.9%			
3	تقوم الإدارة العليا بإشراك جميع العاملين في فهم الرؤية المؤدية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0	11	97	134	28	3.66	73.2	0.72
		0.0%	4.1%	35.9%	49.6%	10.4%			
4	تقوم الإدارة العليا بإزالة الحواجز والعقبات التي تعيق تحقيق إدارة الجودة الشاملة.	0	7	53	175	35	3.88	77.6	0.65
		0.0%	2.6%	19.6%	64.8%	13.0%			
5	تقوم الإدارة العليا بتشجيع الاتصالات الفعالة بين الإدارات سعياً لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.	0	6	25	139	100	4.23	84.6	0.71
		0.0%	2.2%	9.3%	51.5%	37.0%			
	الدرجة الكلية	8	29	220	760	333	4.02	80.4	0.50
		0.6%	2.2%	16.3%	56.3%	24.6%			

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

الشاملة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة بنسبة موافقة إجمالية بلغت (80.4%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة تشجيع الإدارة العليا للاتصالات الفعالة بين الإدارات

المختلفة في الشركة، وهي مرتفعة جداً بنسبة موافقة بلغت (84.6%)، يليها توفير الدعم اللازم

لمجهودات إدارة الجودة الشاملة، بدرجة مرتفعة جداً (84.4%)، يليها التزام الإدارة العليا بتوعية موظفيها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال نشرات أو دورات بدرجة مرتفعة (82.2%)، يليها قيام الإدارة العليا بإزالة الحواجز والعقبات التي تعيق تحقيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة (77.6%)، وأخيراً قيام الإدارة العليا في الشركة بإشراك جميع العاملين في فهم الرؤية المؤدية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة (73.2%).

السؤال الثاني: هل تحرص شركة جوال على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من أجل تحسين الجودة؟.

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال الثاني :

جدول (2- 4): الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بحرص الشركة على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من أجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين

#	حرص الشركة على التحسين المستمر	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
6	يوجد تحسين في جودة المنتجات والخدمات المقدمة.	0	5	18	110	137	4.40	88.0	0.70
		0.0%	1.9%	6.7%	40.7%	50.7%			
7	تعمل الشركة على تعزيز خصائص الخدمات والمنتجات باستمرار	0	0	7	154	109	4.38	87.6	0.54
		0.0%	0.0%	2.6%	57.0%	40.4%			
8	لدى الشركة القدره على تطوير خدمات جديده باستمرار	0	5	5	105	155	4.52	90.4	0.63
		0.0%	1.9%	1.9%	38.8%	57.4%			
9	يوجد تحسين في الطرق والأساليب المتبعة في	0	2	32	151	85%	4.18	83.6	0.66

			31.5	55.9%	11.9%	0.7%	0.0%	تقديم الخدمات.
0.79	92.6	4.13	93	126	44	6	1	لدى الشركة إهتمام في الثقافة التنظيمية للعاملين لديها .
			34.4%	46.7%	16.3%	2.2%	0.4%	
0.73	85.6	4.28	114	123	27	6	0	لدى الشركة نظام يحافظ على بيئة الأعمال المحيطة.
			42.2%	45.6%	10.0%	2.2%	0.0%	
0.70	84.8	4.24	103	134	29	4	0	لدى الشركة القدرة على التكيف مع أي متغيرات .
			38.1%	49.6%	10.7%	1.5%	0.0%	
0.49	86.0	4.30	643	903	162	28	1	الدرجة الكلية
			37.0%	52.0%	9.3%	1.6%	0.1%	

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة حرص شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً بنسبة موافقة إجمالية بلغت (86.0%) كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي اهتمام الشركة في الثقافة التنظيمية للعاملين لديها، وهي مرتفعة جداً بنسبة موافقة بلغت (92.6%)، يليها قدرة الشركة على تطوير خدمات جديدة باستمرار وهي مرتفعة جداً (90.4%)، يليها تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة بدرجة مرتفعة جداً (88.0%)، يليها عمل الشركة على تعزيز خصائص الخدمات والمنتجات باستمرار بدرجة مرتفعة جداً (87.6%)، يليها توفير الشركة لنظام يحافظ على بيئة الأعمال المحيطة بها بدرجة مرتفعة جداً (85.6%)، يليها قدرة الشركة على التكيف مع أي متغيرات بدرجة مرتفعة جداً (84.8%)، وأخيراً قيام الشركة بتحسين الطرق والأساليب المتبعة في تقديم الخدمات بدرجة مرتفعة جداً (83.3%).

السؤال الثالث: هل تركز الشركة على تحقيق رضا المشتركين من وجهة نظر العاملين في الشركة؟.

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

الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال الثالث:

جدول (3-4): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بتركيز

الشركة على تحقيق رضا المشتركين حسب آراء العاملين

#	تحقيق رضا المشتركين	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
13	تواكب الشركة الإحتياجات الخاصه للمشاركين لتقديمها لهم .	0	6	14	168	82	4.21	84.2	0.64
		0.0%	2.2%	5.2%	62.2%	30.4%			
14	تقوم الشركة باستخدام المعلومات التي يقدمها المشتركين في تصميم المنتجات والخدمات التي تقدم لهم.	0	11	42	147	70	4.02	80.4	0.76
		0.0%	4.1%	15.6%	54.4%	25.9%			
15	تعلم الشركة عملياً أن إرضاء المشتركين له أهمية استثنائية.	0	1	9	101	159	4.55	91.0	0.58
		0.0%	0.4%	3.3%	37.4%	58.9%			
16	تراقب الشركة شكاوي المشتركين وتعمل على حلها بما يرضيهم.	0	0	11	119	140	4.48	89.6	0.58
		0.0%	0.0%	4.1%	44.1%	51.9%			
17	تعزز الشركة الإهتمام و إحترام المشتركين	0	0	7	130	133	4.47	89.4	0.55
		0.0%	0.0%	2.6%	48.1%	49.3%			
	الدرجة الكلية	0	18	83	665	584	4.34	86.8	0.46
		0.0%	1.3%	6.2%	49.3%	43.2%			

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة تركيز الشركة على تحقيق رضا المشتركين من وجهة نظر العاملين في الشركة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً بنسبة إجمالية بلغت (86.8%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي علم الشركة بأن إرضاء المشتركين له أهمية استثنائية وهي مرتفعة جداً بنسبة موافقة بلغت (91.0%)، يليها مراقبة الشركة لشكاوي المشتركين والعمل على حلها بما يرضيهم وهي مرتفعة جداً (89.6%)، يليها تعزيز الشركة الاهتمام بالمشاركين واحترامهم وهي مرتفعة جداً (89.4%)، يليها مواكبة الشركة للاحتياجات الخاصة للمشاركين وتقديمها لهم وهي مرتفعة جداً (84.2%)، وأخيراً استخدام الشركة للمعلومات التي يقدمها المشتركين في تصميم المنتجات والخدمات التي تقد لهم وهي مرتفعة جداً (80.4%).

السؤال الرابع: هل تقوم الشركة بوضع خطط وإستراتيجيات وطرق لقياس معايير الجودة؟.

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال الرابع:

جدول (4-4): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بوضع

خطط وإستراتيجيات وطرق لقياس معايير الجودة حسب آراء العاملين

#	وضع خطط وإستراتيجيات وطرق لقياس معيارها الجودة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
18	إستراتيجية الشركة تتضمن معايير وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة	4	0	27	136	103	4.24	84.8	0.75
		1.5%	0.0%	10.0%	50.4%	38.1%			
19	قياس جودة الخدمة من خلال تطبيق سياسته المتسوق الخفي هي سياسته فعالة.	1	13	45	132	79	4.02	80.4	0.83
		0.4%	4.8%	16.7%	48.9%	29.3%			

0.74	78.8	3.94	54	158	46	12	0	قياس جودة الخدمة من خلال تطبيق سياسته المتسوق الظاهر هي سياسته فعالة.	20
			20.0%	58.5%	17.0%	4.4%	0.0%		
0.88	78.6	3.93	74	123	52	21	0	قياس جودة الخدمة من خلال تنفيذ اتصالات على مشتركين تلقو خدمات بالمعارض من خلال إجابتهم عن اسئلة محددة مختصرة هو أسلوب فعال.	21
			27.4%	45.6%	19.3%	7.8%	0.0%		
0.68	87.0	4.35	119	132	13	6	0	قياس جودة الخدمة من خلال المحافظه على وقت انتظار ووقت تنفيذ خدمة ليكون مثالي في المعارض يضمن رضى المشتركين .	22
			44.1%	48.9%	4.8%	2.2%	0.0%		
0.70	83.8	4.19	91	146	27	6	0	خط الشركة الاستراتيجيه تستند إلى مواكبة كل المعلومات عن بيئة الأعمال الخارجية من حيث دراسة الوضع الإقتصادي و متغيراته.	23
			33.7%	54.1%	10.0%	2.2%	0.0%		
0.64	84.6	4.23	92	149	28	1	0	تتم مراجعة العمليات الأساسية بغرض التقييم وإمكانية تحسينها.	24
			34.1%	55.2%	10.4%	0.4%	0.0%		
0.70	81.6	4.08	76	142	50	2	0	يوجد للإدارات نظام للمقارنة المرجعية لمعرفة مدى قدرتها على تطبيق أهدافها	25
			28.1%	52.6%	18.5	0.7%	0.0%		
0.72	84.8	4.24	99	146	16	8	1	تقوم الشركة بتحليل مشكلات الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسة وراء حدوثها.	26
			36.7%	54.1%	5.9%	3.0%	0.4%		
0.75	82.4	4.12	85	141	38	4	2	يوجد لدى الشركة نظام معتمد لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وضمن جدول زمني محدد.	27
			31.5%	52.2%	14.1%	1.5%	0.7%		
0.84	82.2	4.11	98	117	44	10	1	تستخدم الشركة التغذية الراجعة من المشتركين كأداة وبيانات لتطبيق الجودة الشاملة.	28
			36.3%	43.3%	16.3%	3.7%	0.4%		

0.47	82.6	4.13	970	1522	386	83	9	الدرجة الكلية
			32.7%	51.2%	13.0%	2.8%	0.3%	

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً بنسبة موافقة إجمالية بلغت (82.6%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي قياس جودة الخدمة من خلال المحافظة على وقت انتظار وتنفيذ الخدمة ليكون مثالي في المعارض بما يضمن رضى المشتركين وهي مرتفعة جداً بنسبة موافقة بلغت (87.0%)، يليها تضمن استراتيجيات الشركة على معايير وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقيام الشركة بتحليل مشكلات الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية وراء حدوثها وهي مرتفعة جداً (84.8%)، يليها مراجعة العمليات الأساسية بغرض التقييم وإمكانية التحسين بدرجة مرتفعة جداً (84.6%)، يليها استناد الخطط الإستراتيجية للشركة إلى مواكبة كل المعلومات عن بيئة الأعمال الخارجية بدرجة مرتفعة جداً (83.8%)، يليها وجود نظام لدى الشركة معتمد لتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة جداً (82.4%)، يليها استخدام الشركة للتغذية الراجعة من المشتركين كأداة وبيانات لتطبيق الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة جداً (82.2%)، يليها وجود نظام للمقارنة المرجعية لمعرفة مدى قدرة الإدارة المختلفة على تطبيق أهدافها بدرجة مرتفعة جداً (81.6%)، يليها فعالية تطبيق سياسة المتسوق الخفي في قياس جودة الخدمة بدرجة مرتفعة جداً (80.4%)، يليها فعالية تطبيق سياسة المتسوق الظاهر في قياس جودة الخدمة بدرجة مرتفعة (78.8%)، وأخيراً قياس جودة الخدمة من خلال تنفيذ اتصالات على مشتركين تلقوا خدمات بالمعارض من خلال إجاباتهم عن أسئلة محددة مختصرة هو أسلوب فعال بدرجة مرتفعة (78.6%).

السؤال الخامس: هل تقوم الشركة في تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالجودة؟.

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

الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال الخامس:

جدول (5-4): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بتمكين

العاملين في وضع الخطط والسياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين

#	تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
1	فلسفة الشركة قائمة على أن تمكين العاملين هو من أهم مقومات نجاحها .	0	16	40	131	83	4.04	80.8	0.83
		0.0%	5.9%	14.8%	48.5%	30.7%			
2	تعتبر الشركة أن الموظف مشترك داخلي حيث تسعى الى تلبية رغباته باستمرار .	0	28	68	118	56	3.75	75.0	0.90
		0.0%	10.4%	25.2%	43.7%	20.7%			
3	تشجع الشركة العاملين لتقديم مقترحاتهم لدعم وتطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة.	6	7	31	159	67	4.01	80.2	0.82
		0.0%	2.6	11.5	58.9%	24.8%			
4	يتم منح الموظفين صلاحيات وتفويض فعال ومناسب لحل كل ما يواجههم من مشاكل	7	28	51	136	48	3.70	74.0	0.96
		2.6%	10.4%	18.9%	50.4%	17.8%			
5	تتبع الشركة أساليب وطرق حديثة في تدريب العاملين تتناسب مع معايير الجودة .	1	19	39	153	58	3.92	78.4	0.82
		0.4%	7.0%	14.4%	56.7%	21.5%			
6	توثق الشركة البيانات التدريبية وتحفظ بسجلات لمتابعة التطور الوظيفي للعاملين.	1	16	50	105	98	4.05	81.0	0.90
		0.4%	5.9%	18.5%	38.9%	36.3%			
	الدرجة الكلية	15	114	279	802	410	3.91	78.2	0.69
		1.0%	7.0%	17.2%	49.5%	25.3%			

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة قيام الشركة بتمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والإستراتيجيات المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة بنسبة موافقة إجمالية بلغت (78.2%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي توثيق الشركة للبيانات التدريبية والاحتفاظ بسجلات لمتابعة التطور الوظيفي للعاملين وهي مرتفعة جداً بنسبة موافقة بلغت (81.0%)، يليها رؤيا الشركة بأن تمكين العاملين من أهم مقومات نجاحها وهي مرتفعة جداً (80.8%)، يليها تشجيع الشركة العاملين لتقديم مقترحاتهم لدعم وتطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة جداً (80.2%)، يليها إتباع الشركة لأساليب وطرق حديثة في تدريب العاملين تتناسب مع معايير الجودة بدرجة مرتفعة (78.4%)، يليها اعتبار الشركة للموظف بأنه مشترك داخلي حيث تسعة إلى تلبية رغباته باستمرار بدرجة مرتفعة (75.0%)، وأخيراً منح الشركة الموظف الصلاحيات والتفويض الفعال والمناسب والذي يساعد العاملين في حل كل ما يواجههم من مشاكل بدرجة مرتفعة (74.0%).

السؤال السادس: ما هي التحديات التي تواجه شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟.

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال السادس:

جدول (6-4): الإعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة بالتحديات

التي تواجه الشركة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين

#	تحديات تطبيق إدارة الجودة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري

0.84	81.0	4.05	82	134	44	5	5	يوجد خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارات شركة جوال المختلفة.	1
			30.4%	49.6%	16.3%	1.9%	1.9%		
1.12	64.2	3.21	47	56	83	76	8	البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال غير كافيته.	2
			17.4%	20.7%	30.7%	28.1%	3.0%		
0.61	81.8	4.09	60	178	30	1	1	وجود مقاييس موضوعية حديثة لمعرفة مستوى رضا المشتركين تجاه خدمات الشركة	3
			22.2%	65.9%	11.1%	0.4%	0.4%		
0.70	84.4	4.22	100	133	34	3	0	إقتناع الإدارة العليا بأهميه ادارة الجودة الشامله	4
			37.0%	49.3%	12.6%	1.1%	0.0%		
0.74	84.8	4.24	106	131	25	8	0	تهتم الشركه بالظروف السياسيه وتهتم بالمحددات التي تعيق من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشامله لايجاد حلول مناسبة لها	5
			39.3%	48.5%	9.3%	3.0%	0.0%		
0.51	79.2	3.96	395	632	216	93	14	الدرجة الكلية	
			39.3%	46.8%	16.0%	6.9%	1.0%		

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن درجة التحديات التي تواجه شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة بنسبة موافقة إجمالية بلغت (79.2%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي اهتمام الشركة بالظروف السياسية والمحددات التي تعيق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإيجاد الحلول المناسبة لها وهي مرتفعة جداً بنسبة موافقة بلغت (84.4%)، يليها اقتناع الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة وهي مرتفعة جداً (84.4%)، يليها وجود مقاييس موضوعية حديثة لمعرفة مستوى رضا المشتركين تجاه خدمات الشركة وهي مرتفعة جداً (81.8%)، يليها وجود خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف إدارات شركة

جوال وهي مرتفعة جدا (81.0%)، وأخيراً عدم كفاية البيانات والمعلوم اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة وهي متوسطة (64.2%).

السؤال السابع: ما هي اتجاهات المشتركين نحو جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال؟.

الجدول التالي يوضح الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة الخاصة بالعاملين المتعلقة بالسؤال السابع:

جدول (7 - 4): الأعداد، النسب، الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة المتعلقة باتجاهات

المشتركين نحو جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال حسب آرائهم

#	جودة الخدمات	غير راضي إطلاقاً	غير راضي	نوعاً ما	راض	راضي جداً	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري
1	سياسات وأنظمة الشركة المرتبطة بالعروض تتوافق مع متطلباتي	23	30	102	124	121	3.73	74.6	1.14
		5.8%	7.5%	25.5%	31.0%	30.3%			
2	يتمتع موظفي الشركة بمهاره عاليه على الحوار والإتصال مع المشتركين	9	12	65	143	171	4.14	82.8	0.95
		2.3%	3.0%	16.3%	35.8%	42.8%			
3	الموظفين ودودين أثناء تقديم الخدمة لكم	6	10	48	137	199	4.28	85.6	0.88
		1.5%	2.5%	12.0%	34.3%	49.8%			
4	يتم الإتصال بي بعد تلقي الخدمة للتأكد من مدى رضاي .	23	40	95	116	126	3.71	74.2	1.18
		5.8%	10.0%	23.8%	29.0%	31.5%			
5	يتم الإلتزام بنظام الدور في المعرض	9	12	52	118	209	4.27	85.4	0.95

			52.3%	29.5%	13.0%	3.0%	2.3%		
0.99	80.4	4.02	154	139	78	20	9	أرى أن وقت الانتظار في معارض الشركه مناسب	6
			38.5%	34.8%	19.5%	5.0%	2.3%		
0.95	80.6	4.03	152	140	82	22	4	الوقت المستغرق من الموظف في تنفيذ الخدمة لك مقبول	7
			38.0%	35.0%	20.5%	5.5%	1.0%		
1.08	75.0	3.75	114	139	96	35	16	يوجد سرعة في معالجة الشكاوي والالتزام بسقف زمني محدد للرد عليها .	8
			28.5%	34.8%	24.0%	8.8%	4.0%		
1.21	73.2	3.66	123	113	100	33	31	مستوى تغطية الشبكة جيد في كافة الاماكن	9
			30.8%	28.3%	25.0%	8.3%	7.8%		
0.99	82.4	4.12	175	137	61	16	11	ما مدى رضاك عن توافر المرافق الخدمية لدى زيارتك لمراكز الشركة (اماكن الانتظار، ضيافة، Wifi)؟	10
			43.8%	34.3%	15.3%	4.0%	2.8%		
0.95	83.8	4.19	182	143	52	14	9	تهتم الشركه بمظهر المعارض وجاذبيتها للمشاركين وتواكب التقنيات الحديثة	11
			45.5%	35.8%	13.0%	3.5%	2. %		
1.09	78.6	3.93	153	125	78	30	14	توفر آلية الاتصال والتواصل بين الشركة والمشاركين) موقع الكتروني، مركز الاستعلامات 111، صفحة الفيس لجوال(المعلومات اللازمة لي	12
			38.3%	31.3%	19.5%	7.5%	3.5%		
0.98	82.6	4.13	178	130	68	15	9	ساعات العمل لمعارض الشركة ملائمه لجميع المشاركين .	13
			44.5%	32.5%	17.0%	3.8%	2.3%		
0.66	80.0	4.00	2057	1704	977	289	173	الدرجة الكلية	

			39.5%	32.8%	18.8%	5.6%	3.3%	
--	--	--	-------	-------	-------	------	------	--

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن اتجاهات المشتركين نحو جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب آراء المشتركين كانت مرتفعة بنسبة موافقة إجمالية بلغت (80.2%).

كما يتضح بأن أعلى الدرجات هي تودد الموظفين أثناء تقديم الخدمة للمشاركين وهي مرتفعة جداً بنسبة موافقة بلغت (85.6%)، يليها الالتزام بنظام الدور في المعارض وهي مرتفعة جداً (85.4%)، يليها اهتمام الشركة بمظهر المعارض وجاذبيتها للمشاركين بدرجة مرتفعة جداً (83.8%)، يليها تمتع الموظفين في الشركة بمهارة عالية على الحوار والاتصال بالمشاركين بدرجة مرتفعة جداً (82.8%)، يليها ملائمة ساعات العمل في المعارض لجميع المشاركين بدرجة مرتفعة جداً (82.6%)، يليها رضى المشاركين عن المرافق الخدمية عند زيارة مراكز الشركة بدرجة مرتفعة جداً (82.4%)، يليها قبول الوقت المستغرق في تنفيذ الخدمة بدرجة مرتفعة جداً (80.6%)، يليها مناسبة وقت الانتظار في المعارض التابعة للشركة بدرجة مرتفعة جداً (80.4%)، يليها توفر آليات الاتصال والتواصل بين الشركة والمشاركين بدرجة مرتفعة (78.6%)، يليها سرعة معالجة الشكاوي والالتزام بسقف زمني محدد للرد عليها بدرجة مرتفعة (75.0%)، يليها توافق السياسات والأنظمة في الشركة والمرتبطة بالعروض مع متطلبات المشاركين بدرجة مرتفعة (74.6%)، يليها الاتصال بالمشاركين بعد تلقي الخدمة للتحقق من مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم بدرجة مرتفعة (74.2%)، وأخيراً جودة مستوى تغطية الشبكة لكافة الأماكن بدرجة مرتفعة (73.2%).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

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

5.1 المبحث الأول: النتائج والاستنتاجات

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

1. بينت الدراسة أن اتجاهات المشتركين نحو جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب آراء المشتركين كانت مرتفعة، أي أن الشركة تعمل على إدارة الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها للمشاركين، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

1. حيث تبين أن درجة تودد الموظفين أثناء تقديم الخدمة للمشاركين والالتزام بنظام الدور في المعارض، كذلك اهتمام الشركة بمظهر المعارض وجاذبيتها للمشاركين حسب آراء المشتركين كانت بدرجة مرتفعة جداً.

2. تمتع الموظفين في الشركة بمهارة عالية على الحوار والاتصال بالمشاركين وملائمة ساعات العمل في المعارض لجميع المشاركين، كذلك رضى المشاركين عن المرافق الخدمية عند زيارة مراكز الشركة وكان ذلك بدرجة مرتفعة جداً.

3. قبول المشتركين للوقت المستغرق في تنفيذ الخدمة كما أن مناسبة وقت الانتظار في

المعارض التابعة للشركة كانت بدرجة مرتفعة جدا.

4. توفر آليات الاتصال والتواصل بين الشركة والمشاركين، وسرعة معالجة الشكاوي والالتزام

بسقف زمني محدد للرد عليها كان بدرجة مرتفعة

5. توافق السياسات والأنظمة في الشركة والمرتبطة بالعروض مع متطلبات المشاركين

والإتصال بالمشاركين بعد تقلي الخدمة للتحقق من مدى رضاهم عن الخدمة المقدمة لهم

كان بدرجة مرتفعة

6. أن جودة مستوى تغطية الشبكة لكافة الأماكن كانت بدرجة مرتفعة.

2. بينت الدراسة. أن درجة التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء

العاملين كانت مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

1. حيث كانت درجة تشجيع الإدارة العليا للاتصالات الفعالة بين الإدارات المختلفة في الشركة،

وتوفير الدعم اللازم لمجهودات إدارة الجودة الشاملة مرتفعة جداً.

2. تسعى الإدارة العليا لتوعية موظفيها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال نشرات أو دورات

كان بدرجة مرتفعة.

3. قيام الإدارة العليا بإزالة الحواجز والعقبات التي تعيق تحقيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة

مرتفعة.

4. قيام الإدارة العليا في الشركة بإشراك جميع العاملين في فهم الرؤية المؤدية إلى تطبيق إدارة

الجودة الشاملة كان بدرجة مرتفعة.

3. بينت الدراسة أن درجة حرص شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال على التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من أجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

1. حيث اتضح بأن درجة اهتمام الشركة في الثقافة التنظيمية للعاملين لديها كان بدرجة مرتفعة جداً.

2. قدرة الشركة على تطوير خدمات جديدة باستمرار وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة كان بدرجة مرتفعة جداً.

3. تعمل الشركة على تعزيز خصائص الخدمات والمنتجات باستمرار مع توفير الشركة لنظام يحافظ على بيئة الأعمال المحيطة بها كان بدرجة مرتفعة جداً.

4. قدرة الشركة على التكيف مع أي متغيرات وقيامها بتحسين الطرق والأساليب المتبعة في تقديم الخدمات كان بدرجة مرتفعة جداً.

4. بينت الدراسة. أن درجة تركيز الشركة على تحقيق رضا المشتركين من وجهة نظر العاملين في الشركة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

1. حيث يتضح بأن درجة علم الشركة بأن إرضاء المشتركين له أهمية استثنائية كان بدرجة مرتفعة جداً.

2. مراقبة الشركة لشكاوي المشتركين والعمل على حلها بما يرضيهم كان بدرجة مرتفعة جداً.

3. تعزيز الشركة الاهتمام بالمشاركين واحترامهم كان بدرجة مرتفعة جداً.

4. مواكبة الشركة للاحتياجات الخاصة للمشاركين وتقديمها لهم واستخدام الشركة للمعلومات التي يقدمها المشتركين في تصميم المنتجات والخدمات التي تقد لهم كان بدرجة مرتفعة جداً.

5. بينت الدراسة أن درجة وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

1. حيث اتضح بأن درجة قياس جودة الخدمة من خلال المحافظة على وقت انتظار وتنفيذ

الخدمة ليكون مثالي في المعارض بما يضمن رضى المشتركين كانت مرتفعة جداً

2. تضمن استراتيجيات الشركة على معايير وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقيام الشركة بتحليل

مشكلات الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسية وراء حدوثها كان بدرجة مرتفعة جداً

3. مراجعة العمليات الأساسية بغرض التقييم وإمكانية التحسين، واستناد الخطط الإستراتيجية

للشركة إلى مواكبة كل المعلومات عن بيئة الأعمال الخارجية كان بدرجة مرتفعة جدا

4. وجود نظام لدى الشركة معتمد لتوفير البيانات والمعلومات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة

واستخدام الشركة للتغذية الراجعة من المشتركين كأداة وبيانات لتطبيق الجودة الشاملة كان

بدرجة مرتفعة جدا.

5. وجود نظام للمقارنة المرجعية لمعرفة مدى قدرة الإدارة المختلفة على تطبيق أهدافها وفعاليتها

تطبيق سياسة المتسوق الخفي في قياس جودة الخدمة كان بدرجة مرتفعة جداً.

6. فعالية تطبيق سياسة المتسوق الظاهر في قياس جودة الخدمة وقياس جودة الخدمة من

خلال تنفيذ اتصالات على مشتركين تلقوا خدمات بالمعارض من خلال إجابتهم عن أسئلة

محددة مختصرة هو أسلوب فعال كان بدرجة مرتفعة.

6. بينت الدراسة أن درجة قيام الشركة بتمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والإستراتيجيات

المتعلقة بالجودة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

1. حيث اتضح أن درجة توثيق الشركة للبيانات التدريبية والاحتفاظ بسجلات لمتابعة التطور

الوظيفي للعاملين كانت مرتفعة جداً.

2. وكانت درجة رؤيا الشركة بأن تمكين العاملين من أهم مقومات نجاحها مرتفعة جداً.

3. تشجيع الشركة العاملين لتقديم مقترحاتهم لدعم وتطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة، وإتباع

الشركة لأساليب وطرق حديثة في تدريب العاملين تتناسب مع معايير الجودة كان بدرجة

مرتفعة.

4. اعتبار الشركة للموظف بأنه مشترك داخلي حيث تسعى إلى تلبية رغباته باستمرار، ومنح

الشركة الموظف الصلاحيات والتفويض الفعال والمناسب والذي يساعد العاملين في حل كل

ما يواجههم من مشاكل كان بدرجة مرتفعة.

7. بينت الدراسة أن درجة التحديات التي تواجه شركة الاتصالات الفلسطينية الخلية - جوال نحو

تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة، وهذا يعود إلى وجود منافسين

يسعون إلى تحقيق وتطبيق الجودة الشاملة على الخدمات التي تقدمها من ناحية، وقربها من

سوق منافسيها من الدول المحاذية لفلسطين (الشركات الإسرائيلية) على وجه الخصوص، ويعزو

الباحث هذه النتيجة للأسباب التالية:

1. حيث اتضح بأن درجة اهتمام الشركة بالظروف السياسية والمحددات التي تعيق تطبيق

مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإيجاد الحلول المناسبة لها كانت مرتفعة جداً.

2. اقتناع الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ووجود مقاييس موضوعية حديثة لمعرفة

مستوى رضا المشتركين تجاه خدمات الشركة كان بدرجة مرتفعة جداً.

3. وجود خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مختلف إدارات شركة جوال كان بدرجة

مرتفعة جداً.

4. عدم كفاية البيانات والمعلوم اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة وكانت بدرجة

متوسطة.

5.2 المبحث الثاني: التوصيات وآليات تنفيذها

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحث يوصي بعدد من التوصيات موجهة إلى شركة

الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال، وجميع الشركات العاملة في فلسطين والأطراف المعنية

بموضوع إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها وهي على النحو الآتي:

1. الإستمرار بأهمية مواكبة ما توصلت إليه البحوث والدراسات في مجال تطوير تطبيقات إدارة

الجودة الشاملة ومبادئها على الأعمال التي تقوم بها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال

من خلال ما يلي:

1. الإستمرار به و المحافظه على توفير الدعم اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. الاستمرار في توفير التوعية للعاملين في الشركة بمبادئ الجودة الشاملة وتوفير المعلومات

الخاصة بذلك من خلال النشرات والدورات التدريبية وبشكل مستمر.

3. المحافظة على حث العاملين في المشاركة في صياغة رؤيا الشركة في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في مختلف الادارات والأقسام والمستويات الإداريه .

4. أن تعمل إدارة الشركة على إزالة الحواجز والمعوقات التي يمكن أن تقف أمام تحقيق الجودة

الشاملة.

5. مواصلة الجهود في توضيح الطرق التي تساعد على تحقيق الاتصالات الفعالة بين الإدارات المختلفة في الشركة لتحقيق الجودة الشاملة.

2. ضرورة العمل على الاستمرار في تطوير الخدمات التي تقدمها الشركة والعمل على رفع مستويات الجودة في تلك الخدمات وخصوصاً الخدمات الجديدة التي تضيفها الشركة لسلة خدماتها من خلال ما يلي:

1. إستمرارية العمل على تعزيز خصائص الخدمات التي تقدمها.

2. إستمرارية العمل على تطبيق الطرق حديثة في تطوير الخدمات والابتعاد عن الطرق التقليدية.

3. تعزيز الاهتمام بالثقافة التنظيمية بين العاملين في الشركة.

4. المحافظة على قدرات الشركة في التكيف مع المتغيرات المحيط بها.

3. ضرورة مواكبة الشركة واهتمامها الدائم بتحقيق رضا المشتركين من خلال التعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها ضمن حدود وإمكانات الشركة المتاحة وذلك من خلال ما يلي:

1. التعرف على الاحتياجات الخاصة للمشاركين والعمل على توفيرها بأفضل صورة ممكنة.

2. الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المشاركون في تطوير الخدمات المقدمة.

3. الاهتمام بشكاوي المشاركين والعمل على معالجتها في أقصى سرعة ممكنة.

4. ضرورة أن يبدي العاملين في الشركة الاهتمام والاحترام للمشاركين.

4. العمل على تبني الطرق العلمية والأسس الإدارية الحديثة والتي تتيح للشركة القدرة على تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، ضمن خطط واستراتيجيات واضحة ومحددة من خلال ما يلي:

1. أن يتوفر لدى الشركة المعايير اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية في مجال الجودة الشاملة.

2. أن يتم قياس الجودة وفقاً لسياسات واضحة لدى الشركة وبأحدث السبل المتاحة وقدر الامكان الابتعاد عن الطرق الكلاسيكية القديمه .

3. أن يتم بناءً الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالجودة استناداً على آراء واتجاهات المشتركين.
4. أن يتم توفير الأنظمة اللازمة للمقارنات وتحليل المشكلات الخاصة بالجودة والعمل على حلها.

5. توفير الأنظمة التي تعمل على توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة.
5. مواصلة تمكين العاملين وتشجيعهم على المشاركة في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالجودة، من خلال ما يلي:

1. الاستماع إلى آراء وأفكار العاملين في الشركة بما يؤدي إلى تحقيق التمكين عندهم في وضع الخطط والسياسات الخاصة بالجودة.

2. توفير الأساليب والطرق الحديثة في تدريب العاملين بما يتناسب مع معايير الجودة.
3. مشاركة الموظفين في صياغة استراتيجيات تحقيق الجودة الشاملة.
4. منح الموظفين التفويض والصلاحيات المناسبة لهم والتي تساعدهم في معالجة المشكلات التي تواجههم.

6. التحديث باستمرار بوضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة والتي تمكن الشركة من مواجهة التحديات التي تعيقها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يلي:

1. توفير الخطط اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. توفير المعلومات والبيانات الكافية لتطبيق الجودة الشاملة.

3. توفير مقاييس موضوعية حديثة لمعرفة مستويات رضا المشتركين عن الخدمات المقدمة.
4. الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة والتي قد تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
7. إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تطبق على قطاعات أخرى مشابهة مع تفضيل إجراء دراسات حالة مثل:

1. أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في شركات الاتصالات الفلسطينية الخلوية.

2. دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين في الشركات الفلسطينية.
3. العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في قطاع الاتصالات الفلسطيني من وجهة نظر العاملين فيها.

آلية تنفيذ التوصيات:

سيقوم الباحث بعقد ورشة عمل لشركة جوال يعرض فيها النتائج التي تم التوصل إليها، ويناقش آليات التطوير، وستكون محاور الورشة على النحو الآتي:

1. التعريف بالجودة والجودة الشاملة.
2. التعرف على مبادئ وأهداف الجودة الشاملة.
3. التعريف بمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومزاياها.
4. دراسة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
5. التعريف ببعض النماذج الخاصة بإدارة الجودة الشاملة.
6. عرض بعض الدراسات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وإظهار أبرز نتائجها.
7. عرض لنتائج الدراسة الحالية والتعرف على مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية جوال.
8. الاستماع إلى آراء ومناقشات الحضور.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

الكتب:

1. القرآن الكريم
2. أبو النصر، مدحت.(2008). إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات : الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، مصر.
3. آل علي، رضا صاحب أبو حمد.(2002). مفاهيم إدارية معاصرة نظرة عامة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
4. بن عشاوي، احمد.(2013). إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد، الأردن، 2013.
5. الترتوري، محمد، وجويحان، أغادير.(2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
6. جودة، محفوظ أحمد.(2009). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع- عمان، الأردن.
7. جودة، محفوظ أحمد.(2010). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع- عمان، الأردن.
8. جودة، محفوظ أحمد.(2012). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع- عمان، الأردن.

9. حمود، خضير كاظم.(2002).إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن.
- 10.حمود، خضير.(2000). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 11.حمود، خضير.(2002)، إدارة الجودة الشاملة – مفاهيم وتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 12.حمود، خضير.(2005).إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 13.الدرادكة، مأمون، والشليبي، طارق.(2002).الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 14.الدرادكة، مأمون .(2006).إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 15.الدراركة، مأمون، محمد والشليبي، طارق أحمد،(2010).الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع- عمان.
- 16.ربيعي، محمود، وأحمد، مازن، والطائي، مازن.(2013).إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكب العلمية، بيروت، لبنان.
- 17.الرقب، محمد، والترتوري، محمد.(2008). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 18.الزبون، عطا الله، وحمدان، خالد.(2017).إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- 19.زيدان، سلمان.(2010).إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20. زين الدين، فريد عبد الفتاح.(1995). المنهج العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مطبعة الجامعة، مصر.
21. زين الدين، فريد.(2002).،تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، الطبعة الأولى، مصر.
22. زين الدين، فريد.(2002).تطبيق إدارة الجودة الشاملة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل، الطبعة الأولى، مصر
23. السامرائي، مهدي.(2007). إدارة الجودة الشاملة، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
24. السلمي، علي.(2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة، مصر.
25. السلمي، علي.(2002). تطوير أداء وتجديد المنظمات، الطبعة الأولى، دار قياء، القاهرة، مصر.
26. الصريفي، محمد.(2006).الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الأيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
27. الطائي، يوسف، والعبادي، محمد، والعبادي، هاشم.(2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28. عبد الستار، العلي.(2010). تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
29. العزاوي، محمد عبد الوهاب.(2005). إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

30. عقيلي، عمر.(2001).مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
31. علوان، نايف قاسم.(2009).إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، دار زهران للنشر والتوزيع- عمان، الأردن.
32. عليمات، صالح.(2004).إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، الإصدار الأول، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- 33.قدار، طاهر.(2015).أنظمة إدارة الجودة الشاملة، جامعة البعث، الجمهورية العربية السورية.
- 34.القزاز، إسماعيل.(2010). تدقيق أنظمة الجودة، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الاردن.
- 35.محمد، سيد.(2015).الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج، دار حروف للنشر الإلكتروني.
- 36.مصطفى، أحمد.(2005).إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة نصوص مفاهيم وإرشادات منظمة الأيزو، مصر.
37. المعجم الوسيط .(2004). الطبعة الرابعة، مجمع اللغة العربية، جمهورية مصر العربية.
- 38.نجم، عبود.(2010). إدارة الجودة الشاملة في عتر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 39.النعمي، محمد، وصويص، راتب، وصويص، غالب.(2016).إدارة الجودة المعاصر: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

40.الهلال، صالح علي عودة.(2014).إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر.

الرسائل الجامعية:

1. أبو رحمة، ابراهيم.(2010). بعنوان"متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية: دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
2. أبو عياش، خلد. (2006).العلاقة بين جودة خدمات البلديات ورضا المستفيدين في بلديات جنوب الضفة الغربية " الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
3. أبو مائلة، كوثر (2014)، إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
4. إسماعيل، مراد، عبد العزيز، عبدوس (2017). قياس مستوى جودة الخدمات الهاتفية النقالة بنموذج، دراسة حالة مؤسسة - موبيليس، رسالة ماجستير، الجزائر.
5. إسماعيل، مراد، وعبد العزيز، عبدوس.(2017). مستوى أبعاد جودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن المقدمة من طرف مؤسسة الخدمات الهاتفية النقالة"موبيليس"، رسالة ماجستير، الجزائر.
6. الأسمرى، هناء.(2014). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

7. اشنيورة، شيرين والدحوح، علا(2012). دور تطبيق القيادات الإدارية للجودة الشاملة في تحسين أداء موظفي منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة.
8. آل الشيخ، عبد المجيد.(2004). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في إدارة جوازات منطقة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
9. بدر، رشاد.(2009). أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، رسالة، ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. بوزيان، راضية.(2015). إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي، دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، جامعة الطارف، الجزائر.
11. بوعمرية، أسماء وبرنو، ريمة.(2014). دور الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيلس، جامعة أكلي محمد أولحاجر، البويرة، الجزائر.
12. جباري، فادية.(2011). تأثير جودة الخدمة على رضا العميل: دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات **Saa** تلمسان، رسالة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.
13. جويحان، تائر.(2013). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

14. حسن، أحمد. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
15. خضر، بكر، وياسين، محمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال وأثرها على رضا المشتركين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
16. خضير، عناية. (2007). واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
17. الدوسري، ناصر. (2012). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية وانعكاساته على تحسين أداء العاملين بمراكز العناية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
18. راضي، ميرفت. (2006). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
19. الشديفات، عماد (2015) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، أطروحة دكتوراه، جامعة طيبة، السعودية.
20. العاجز، سناء. (2008). مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
21. العالول، إياد. (2011). قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين

22. عبد السلام، خالد.(2004). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عُمان، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

23. عبد العال، حازم(2007) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

24. عبد العال، حازم(2007) مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

25. العنزي، بدر.(2009). الربط بين إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

26. قادة، يزيد.(2012). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

27. المصري، مروان.(2007). تطوير الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.

28. القمامي، عزيز.(2013). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الطائف: الإمكانيات والمعوقات من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

29. قنديل، باسل.(2008). أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

30. كحيل، اسماعيل.(2016). إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية: دراسة تطبيقية

على العاملين في جامعة فلسطين، رسالة ماجستير، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا وجامعة الأقصى.

31. مدوخ، نصر الدين.(2008). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية

بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

32. معمار، صلاح.(2008). مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية، دراسة وجهة

نظر مشرفي التدريب و المشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة، أطروحة دكتوراه، جامعة كولومبس الأمريكية.

33. النعيمي، جبر.(2006). اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة

تطبيقية على وزارة الداخلية بدولة قطر، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

34. هاملي، عبد القادر.(2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية

الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.

35. الهسلمون عبد الرحمن.(2015). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء

الخليل".رسالة ماجستير، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، الخليل.

المجلات والدوريات:

1. باشيوة، لحسن والبرواري، نزار. (2009). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 2، العدد 3، ص 105-130.
2. البليسي، بدرية، والطروانة، محمد. (2002). الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 1.
3. بن عنتر، عبد الرحمن. (2008). إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، العدد 6، ص 175-183.
4. بن عيشاوي، أحمد. (2006). معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 4.
5. الحوري، فالح. (2008). تشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية: دراسة ميدانية على عينة من المستشفيات الخاصة، مجلة البصائر، المجلد 12، العدد 1، ص 141-182.
6. خطاب، عابدة وعباس، صالح. (2001). أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين بالتطبيق على الهيئة التمريضية بالمستشفيات الخاصة بمصر، مؤتمر الإدارة وتحديات التغيير.
7. خافشقي، هاني. (2003). نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 17، العدد 2.

8. الخالدي، إيناس (2011)، المعايير الأكاديمية للجودة بكليات الشريعة "النظرية والواقع" تجربة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية.
9. زروقي، ابراهيم ولحول، عبد القادر.(2010). إدارة الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسة، الملتقى الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، الجزائر
10. الشعار، قاسم، النجار، فايز.(2015). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع التكنولوجي: دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد2، ص409-425.
11. الشمري، عادل (2014)، الجودة الشاملة بين المنظور الإسلامي والرؤية الغربية، ورقة علمية مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
12. الطراونة، محمد.(2002). الجودة الشاملة والقدرة التنافسية - دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 29، العدد 1.
13. عبد العظيم، حمدي.(2004). المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 22، العدد1.
14. محرز، أحمد.(2002). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إنتاجية الطاقة الكهربائية لمحطات التوليد بالشركة القابضة لكهرباء مصر، مجلة البحوث الإدارية، المجلد20، العدد 4
15. المشهراوي، أحمد.(2004). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة.

16. الساعدي، عادل.(2016). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، اتحاد المدربين العرب، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة المواد البشرية، الكويت.
17. الزعبي، ميسون.(2013). درجة معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنظمة إريد الثالثة من وجهة نظر موظفيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 2، ص 583-597.

الجرائد:

التميمي، ناصر.(2004). الإنفاق على قطاع الاتصالات يصل إلى تريليون دولار وأكثر من 1.5 مليار مستخدم للهواتف الجواله عالميا، جريدة الشرق الأوسط، الخميس 03، رجب 1425 هـ 19 اغسطس، 2004، العدد 9396.

المواقع الإلكترونية:

1. موقع شركة جوال: <https://www.jawwal.ps//index.php?url=posts/view/186&lang=2>
2. حسني، إسراء.(2016). عدد مستخدمي الهواتف الذكية يصل إلى 6 مليار خلال 4 سنوات، مقال منشور في موقع اليوم السابع، <https://www.youm7.com/>.

المراجع الأجنبية:

1. AMBROSE KIMANTHI MUTHAMA.(2014). **TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND PERFORMANCE OF MOBILE TELECOMMUNICATION FIRMS IN KENYA**, MASTER DEGREE, SCHOOL OF BUSINESS, UNIVERSITY OF NAIROBI.

2. Amjad, Shehla and Sajjad, Faiza.(2011).Assessment of Total Quality Management Practices and Organizational Development. (The case of Telecom Services Sector of Pakistan), **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol.2, No.2, pp 321–330
3. Antić&Novićević.(1999).Total quality management and activity – based costing",
4. Carmen Jacaa and Evangelos Psomas.(2015). Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies, **Total Quality Management & Business Excellence**, Volume 26, 2015 – Issue 9–10. Pp 958–970.
5. Golmohammadi, Kamyar & Zohoori, Mahmood & Hosseinipour, Seyd Jafar & Mehdizadeh ,Shabnam.(2014).Relationship between Total Quality Management, **Innovation and Customer satisfaction in Service Organizations**, Vol. 1(2) Pp. 61–66.
6. GreenHill, B.(2012).**Implementation of a Quality Management System in Public Health Laboratories in the Republic of Georgia**, (Unpublished doctoral Dissertation), University of Texas, Huston, Texas: USA
7. Iqbal, Tahir, Huq, Daizul, Khurram, M and Bhutta, S.(2018). Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm

- performance: An exploratory study in apparel export industry of Pakistan, **International Journal of Production Economics**, Vol 203, pp 24–37
8. Janpen&others,.(2005).An Application of Total Quality Management for Thai Communities Knowledge management Systems ,Tailand,
 9. Khan, Muhammad.(2009). **TOTAL QUALITY MANAGEMENT PERSPECTIVE OF CELLULAR MOBILE TELEPHONE OPERATORS IN PAKISTAN**, Unpublished PhD Thesis, National University of Modren Languages, Islamabad
 10. Khan, Muhammad.(2010). Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Telecommunication Industry in Pakistan – An Empirical Study, **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 9, PP 46–59.
 11. Lawler,E.E.(1994). Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible?, **Academy of Management Executive**,Vol,8,PP68–76.
 12. Martinich,J.S,.(1997).**Production and Operation Management ;An Applied Modern Approach**, New York",John Wiley and Sons Inc, pp. 599– 601

13. Metri,.(2006).**Total Quality Transportation Through Deming's 14 Points.**
14. Muthama, Ambrose.(2014). **Total quality management and performance on mobile telecommunication firms in Kenya** school of business university of Nairobi.
15. Nekoueizadeh, Shekufeh and Esmaeili, Siavash.(2013). A study of the impact of TQM on organizational performance of the Telecommunication Industry in Iran, **Journal of Natural and Social Sciences**, vol.2, No. 3(s), pp. 968–978
16. Robbins, Stephen p & Coulter, Mary.(2005). **Management**, 8th.ed., Pearson Education, Inc, Upper saddle River, New Jersey, 07458.
17. S.A, Alamutu, O.M, Oyeonu, A.J and B.I, Nwatulegwu.(2012). **An evaluation of total quality management practices on business performance of the Nigerian telecommunications sector: a case study of MTN Nigeria Limited**, Proc.ICCEM, PP 155–166.
18. Sadikoglu, Esin and Olcay, Hilal.(2014).**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.

19. Sahoo, Saumyaranjan and Yadav, Sudhir.(2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs, **Procedia Manufacturing**, Vol,21,pp 541–548
20. Sajjad, Faiza and Amjad, Shehla.(2012). Role of Benchmarking in Total Quality Management: Case of Telecom Services Sector of Pakistan, **Business Management Dynamics**, Vol.1, No.8, pp.34–44.
21. Stephen, Ibidunni, Paul, Salau, Olubusayo, Falola, William, Ayeni, and Frank Obunabor.(2017).Total Quality Management and Performance of Telecommunication Firms, **International Business Management**, Vol: 11, Issue: 2,Page No.: 293–298
22. Taiye, Borishade and Mercy, Ogbari.(2015). Strategic Imperatives of Total Quality Management and Customer Satisfaction in Organizational Sustainability, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. 5, No. 4, pp 1–22.

الملاحق

ملحق رقم (1) أسماء المحكمين

الجامعة	الوظيفية	الاسم	#
جامعة القدس المفتوحة	كلية الإدارة	د محمد عمرو	1
جامعة فلسطين الأهلية	كلية الإدارة	د عدنان قباجه	2
جامعة فلسطين الأهلية	كلية الإدارة	د ياسر شاهين	3
جامعة القدس	كلية الإدارة	د بسام بنات	4
جامعة القدس المفتوحة	كلية الإدارة	استاذ علاء زايد	5

ملحق رقم (2) استبانة العاملين

بسم الله الرحمن الرحيم



يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال " وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل، وقد وقع عليك الاختيار عشوائياً لتكون ضمن عينة الدراسة، لذا نرجو منك التعاون بتعبئة هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك، علماً بأن بيانات الدراسة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها، شاكراً حسن تعاونك.

"تعريف إدارة الجودة الشاملة" : منهج إداري شامل يهدف إلى إيجاد ثقافة تنظيمية، يتم عن طريقها إشراك جميع العاملين في الشركة من مدراء وموظفين في عمليات التحسين المستمرة للسلع والخدمات بغية تحقيق رضا مشتركها، بالإعتماد على الأساليب الإحصائية والكمية والتقنية الحديثة، الأمر الذي يجعل الشركة في وضع تنافسي متجدد، يمكنها من تقديم الخدمات والمنتجات السلعية بشكل متقن وباستمرار.

إعداد الباحث: طارق مضية

إشراف: د. محمد الجعبري

أرجو وضع علامة (X) داخل المربع المناسب لكم:

القياس		المتغير	الرقم
أنثى	ذكر	الجنس	.1
أقل من 25 سنة		العمر سنة	.2
35 - 26			
45 - 36			
أكبر من 45 سنة			
دبلوم		المؤهل العلمي	.3
بكالوريوس			
دراسات عليا			
الإدارة المالية		الإدارات	.4
إدارة التسويق			
إدارة العناية بالزبائن			
إدارة الموارد البشرية			
إدارة اللوازم والتوريدات			
إدارة المبيعات			

	إدارة عمليات الشبكة		
	إدارة تكنولوجيا المعلومات		
	إدارة إقليم غزة		
	مدير عام / إدارة / دائرة	المسمى الوظيفي	.5
	رئيس قسم / وحدة		
	إداري (مثبت، إحترف)		
	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة سنة	.6
	6 - 10		
	أكثر من 10 سنوات		

القسم الثاني: فقرات الإستبانة ، أرجو منك قراءة الفقرات الآتية والإجابة عليها بوضع (X) حول الإجابة التي تراها/ ترينها مناسبة.

#	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة						
1.	الإدارة العليا توفر الدعم اللازم لمجهودات إدارة الجودة الشاملة.					
2.	الإدارة العليا تلتزم بتوعية موظفيها بمبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال نشرات أو دورات... الخ ..					

					3. تقوم الإدارة العليا بإشراك جميع العاملين في فهم الرؤية المؤدية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
					4. تقوم الإدارة العليا بإزالة الحواجز والعقبات التي تعيق تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
					5. تقوم الإدارة العليا بتشجيع الاتصالات الفعالة بين الإدارات سعياً لتحقيق إدارة الجودة الشاملة.
المحور الثاني: التحسين المستمر في الخدمات المقدمة					
					6. يوجد تحسين في جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
					7. تعمل الشركة على تعزيز خصائص الخدمات والمنتجات باستمرار
					8. لدى الشركة قدره على تطوير خدمات جديدة باستمرار
					9. يوجد تحسين في الطرق والأساليب المتبعة في تقديم الخدمات.
					10. لدى الشركة إهتمام في الثقافة التنظيمية للعاملين لديها .
					11. لدى الشركة نظام يحافظ على بيئة الأعمال المحيطة.
					12. لدى الشركة القدرة على التكيف مع أي متغيرات .
المحور الثالث: تحقيق رضا الزبائن					
					13. تواكب الشركة الإحتياجات الخاصه للمشاركين لتقديمها لهم .
					14. تقوم الشركة باستخدام المعلومات التي يقدمها المشاركين في تصميم المنتجات والخدمات التي تقدم لهم.
					15. تعلم الشركة عملياً أن إرضاء المشاركين له أهمية استثنائية.
					16. تراقب الشركة شكاوي المشاركين وتعمل على حلها بما يرضيهم.
					17. تعزز الشركة الإهتمام و إحترام المشاركين
المحور الرابع: وضع الخطط والنظم الإدارية والاستراتيجيات وطرق قياس الجودة					
					18. إستراتيجية الشركة تتضمن معايير و تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

					19. قياس جودة الخدمة من خلال تطبيق سياسته المتسوق الخفي هي سياسته فعالة.
					20. قياس جودة الخدمة من خلال تطبيق سياسته المتسوق الظاهر هي سياسته فعالة.
					21. قياس جودة الخدمة من خلال تنفيذ اتصالات على مشتركين تلقو خدمات بالمعارض من خلال إجابتهم عن اسئلة محددة مختصرة هو أسلوب فعال.
					22. قياس جودة الخدمة من خلال المحافظه على وقت انتظار و وقت تنفيذ خدمة ليكون مثالي في المعارض يضمن رضى المشتركين .
					23. خطط الشركة الاستراتيجيه تستند إلى مواكبة كل المعلومات عن بيئة الأعمال الخارجية من حيث دراسة الوضع الإقتصادي و متغيراته.
					24. تتم مراجعة العمليات الأساسية بغرض التقييم وإمكانية تحسينها.
					25. يوجد للإدارات نظام للمقارنة المرجعية لمعرفة مدى قدرتها على تطبيق أهدافها
					26. تقوم الشركة بتحليل مشكلات الجودة لمعرفة الأسباب الرئيسة وراء حدوثها.
					27. يوجد لدى الشركة نظام معتمد لتوفير البيانات والمعلومات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وضمن جدول زمني محدد .
					28. تستخدم الشركة التغذية الراجعة من المشتركين كأداة وبيانات لتطبيق الجودة الشاملة.
المحور الخامس: تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالجودة					
					29. فلسفة الشركة قائمة على أن تمكين العاملين هو من أهم مقومات نجاحها .
					30. تعتبر الشركة أن الموظف مشترك داخلي حيث تسعى الى تلبية رغباته باستمرار .
					31. تشجع الشركة العاملين لتقديم مقترحاتهم لدعم وتطوير برنامج إدارة الجودة الشاملة.
					32. يتم منح الموظفين صلاحيات وتفويض فعال ومناسب لحل كل ماواجههم من مشاكل
					33. تتبع الشركة أساليب وطرق حديثة في تدريب العاملين تتناسب مع معايير الجودة .

					34. توثق الشركة البيانات التدريبية وتحتفظ بسجلات لمتابعة التطور الوظيفي للعاملين.
المحور السادس: تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة					
					35. يوجد خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارات شركة جوال المختلفة.
					36. البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال غير كافية.
					37. وجود مقاييس موضوعية حديثة لمعرفة مستوى رضا المشتركين تجاه خدمات الشركة
					38. إقتناع الإدارة العليا بأهمية ادارة الجودة الشامله
					39. تهتم الشركة بالظروف السياسيه و تهتم بالمحددات التي تعيق من تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشامله لايجاد حلول مناسبه لها ،

مع الشكر والتقدير

ملحق رقم (3) استبانة المشتركين

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج إدارة الأعمال

أخي المشترك / أختي المشتركة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة

الاتصالات الخلوية

الفلسطينية- جوال " وذلك كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل،

وقد تم تصميم

هذه الإستبانة بغرض جمع البيانات التي تساعد في إتمام البحث، لذا نرجو منكم التعاون

بالإجابة عن الأسئلة

الواردة في هذه الاستبانة بما يتوافق مع وجهة نظرك بدقة وموضوعية، علماً بأن بيانات الدراسة

ستستخدم لأغراض

البحث العملي فقط، وسيتم الحفاظ على سريتها.

شاكراً حسن تعاونكم.

إعداد الباحث: طارق مضية

إشراف: د. محمد الجعبري

أولاً : معلومات عامة : -أرجو وضع علامة (✓) داخل المربع المناسب لكم:

الرقم	المتغير	القياس
1.	الجنس <input type="checkbox"/>	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2.	العمر..... سنة <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	أقل من 25 35 36 - 45 من 46 أكثر <input type="checkbox"/>
3.	المؤهل العلمي <input type="checkbox"/>	توجيهي فأقل دبلوم بكالوريوس <input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	نظام فاتورة	<input type="checkbox"/>	نوع الاشتراك الحالي لديك
<input type="checkbox"/>	نظام مكس	<input type="checkbox"/>	نظام كرت
<input type="checkbox"/>	أقل من 5	<input type="checkbox"/>	عمر الإشتراك سنة
<input type="checkbox"/>	10-5	<input type="checkbox"/>	10سنوات
<input type="checkbox"/>	كفالة شركه	<input type="checkbox"/>	طبيعة الاشتراك
<input type="checkbox"/>	فردى	<input type="checkbox"/>	

ثانيا :- تهدف هذه الاستبانة لاستطلاع ارائكم عن جودة الخدمات التي تقدمها الشركة وذلك من خلال

قياس مدى رضاكم عن جودة الخدمات المقدمة، لذا يرجى وضع اشارة (x) داخل مربع الاختيار:

#	السؤال	راض جدا	راض	نوعا ما	غير راض	غير راض اطلاقا
1.	سياسات وأنظمة الشركة المرتبطة بالعروض تتوافق مع متطلباتي					
2.	يتمتع موظفي الشركة بمهاره عاليه على الحوار والإتصال مع المشتركين					
3.	الموظفين ودودين أثناء تقديم الخدمة لكم					
4.	يتم الإتصال بي بعد تلقي الخدمة للتأكد من مدى رضاي .					
5.	يتم الإلتزام بنظام الدور في المعرض					
6.	أرى أن وقت الانتظار في معارض الشركه مناسب					
7.	الوقت المستغرق من الموظف في تنفيذ الخدمة لك مقبول					
8.	يوجد سرعة في معالجة الشكاوي والالتزام بسقف زمني محدد للرد عليها .					
9.	مستوى تغطية الشبكة جيد في كافة الاماكن					
10.	ما مدى رضاك عن توافر المرافق الخدمية لدى زيارتك لمراكز الشركة (اماكن الانتظار، ضيافة، Wifi) ؟					

					11. تهتم الشركة بمظهر المعارض وجاذبيتها للمشاركين وتواكب التقنيات الحديثة
					12. توفر آلية الاتصال والتواصل بين الشركة والمشاركين (موقع الكتروني، مركز الاستعلامات 111، صفحة الفيس لحوال) المعلومات اللازمة لي
					13. ساعات العمل لمعارض الشركة ملائمة لجميع المشاركين .

شكرا جزيلاً لكم