

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع ومعيقات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية

محمد سليمان علي علان

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

1429هـ / 2008 م

واقع ومعيقات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية

إعداد:

محمد سليمان علي علان

بكالوريوس علوم الحاسوب من جامعة القدس

المشرف: د. جمال حلاوة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في (بناء المؤسسات)
من برنامج التنمية الريفية المستدامة/جامعة القدس

القدس-فلسطين

1429هـ / 2008 م

الاهداء

الى من هم أكرم منا جميعاً..... شهداء فلسطين الأبرار

إلى من ربياني صغيراً..... والدي العزيزين

إلى أخوتي وأصدقائي

محمد سليمان علي علان

إقرار

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

التوقيع:

الاسم: محمد سليمان علي علان

2008/2/16

شكر وتقدير

بعد الشكر لله أولاً وأخيراً، أتوجه بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاح هذا الجهد وأخص بالذكر كل الإداريين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، الذين أبدوا اهتماماً عالياً وتعاوناً كبيراً في تعبئة الاستبيانات.

والشكر والعرفان للدكتور جمال حلاوة المشرف على هذه الدراسة على إرشاداته القيمة والتي ساعدتني في تصميم وإخراج هذا العمل.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى معهد التنمية المستدامة ممثلة بمدير البرنامج الدكتور زياد قنام وجميع أعضاء الهيئة التدريسية، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبانة الدراسة.

وأخيراً كل الشكر والتقدير لكل من كان عوناً وسنداً لي في إنجاز هذه الدراسة سواء في إبداء الرأي، أو في توزيع الاستبيانات واستردادها، أو في طباعة وإخراج هذا العمل بشكله النهائي، أو في التحليل الإحصائي.

محمد سليمان علي علان

تعريفات

- الجودة : هي مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته حسب تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم . (محمد، 2005)
- إدارة الجودة الشاملة : هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل أو نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث 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) بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه. (عقيلي، 2001)
- شركة الاتصالات الفلسطينية : شركة الاتصالات الفلسطينية، بكافة فروعها ومراكزها في الضفة الغربية، الشركة الوحيدة المزودة لخطوط الاتصال الأرضي.

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في كافة فروعها في الضفة الغربية وذلك من خلال بحث مجالات الجودة الشاملة التالية: (توجه الإدارة العليا، التركيز على المشتركين، الاهتمام بالكوادر البشرية، التحسين المستمر، ضمان الجودة، الاهتمام بالعمليات الداخلية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي)، وذلك من وجهة نظر الإداريين في الشركة. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركة وحصرها من أجل تقديم المقترحات التي قد تساعد في التذليل من هذه المعوقات، من أجل رفع كفاءة نظام الجودة الشاملة في الشركة.

كذلك حاولت الدراسة معرفة تأثير بعض المتغيرات والصفات الشخصية لأفراد عينة الدراسة مثل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، استخدام الشركة للتخطيط العملي، استخدام الشركة للتخطيط الاستراتيجي، استخدام الشركة لتكنولوجيا حديثة، تكاليف المحافظة على الجودة). على اتجاهات الإداريين نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة. وقد تألفت مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في الشركة وفروعها في الضفة الغربية، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

اعتماداً على الأدب النظري لمفهوم الجودة الشاملة قام الباحث بتصميم استبانة من ثلاثة أجزاء لاستخدامها كأداة للبحث، يهدف الجزء الأول من الاستبانة إلى جمع البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، ويهدف الجزء الثاني إلى معرفة واقع تنفيذ الجودة الشاملة في الشركة في تسعة مجالات، أما الجزء الثالث فيهدف إلى معرفة معوقات تطبيق الجودة الشاملة في الشركة. تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم تطبيق اختبار t-test واختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ومعامل كرونباخ ألفا على تلك البيانات.

وأظهرت النتائج إن مستوى تبني وتطبيق مجالات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجه نظر الإداريين كانت فوق المتوسط وتعبر عن رضاهم عن واقع تنفيذ الجودة الشاملة في الشركة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات: (العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، استخدام الشركة للتخطيط العملي، استخدام الشركة لتكنولوجيا حديثة)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية

تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، استخدام الشركة للتخطيط الاستراتيجي، تكاليف المحافظة على الجودة). كما أظهرت النتائج وجود معوقات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من أهمها: قلة اهتمام الإدارة بالعاملين داخل الشركة، ضعف الاتصال الفعال بين الموظفين والإدارة على كافة المستويات، عدم توفر كافة متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، التباعد الجغرافي بين أقسام ودوائر الشركة في محافظات الضفة الغربية، تداخل صلاحيات الإدارات المختلفة في الشركة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدمت مجموعة من التوصيات تهدف إلى تحسين واقع تنفيذ الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، ومن أهمها: ضرورة اهتمام الشركة بتدريب العاملين لديها ونشر الوعي والثقافة بمفهوم الجودة الشاملة بينهم، قيام الشركة بتشجيع جميع العاملين على التطوير المستمر لأدائهم، وأن يكون التحسين المستمر هدفاً دائماً للشركة، ضرورة وضع مواصفات محددة لأداء كل نشاط داخل الشركة، والتركيز على أداء الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى، ضرورة أن تولي الشركة اهتماماً أكبر للتنسيق بين الأقسام المختلفة ذات العلاقة بتقديم الخدمة وتطويرها، ضرورة أن تقوم الشركة بإجراء التغييرات المناسبة في الأنماط الإدارية في الشركة.

The Reality and the hindrances of Implementing the TQM at the PALTEL Company

Abstract

This study aimed at exploring the reality of Implementing the TQM in all the branches of the PALTEL Company in the West Bank through investigating the following TQM fields as viewed by the managers of the company: the support provided by the top management, the concentrations on the customers, the care for the man powers, the continuous improvement, guaranteeing the quality, the interest in the internal operations, using the quantitative methods in decision making, the operation design, and the organizational change. The study also aimed at identifying the hindrances of implementing the TQM system in the company, so that suitable measures that may help in overcoming these hindrances and raising the TQM level in the company can be proposed.

The study, also tried to find out the effect of some variables and the individual characteristics of the sample members (the managers) on their attitude towards the reality of Implementing the TQM in the company, these variables and characteristics include: the gender, the age, the academic qualification, the years or experience, the occupational name, the usage of operational planning, the usage of strategic planning, the usage of modern technology, and the costs of keeping the quality. The population of the study included all the managers in the company and its branches in the West Bank, the members of the population were selected using the random sample method.

Depending on the TQM concept as presented in the literature, the researcher designed a three part questionnaire in order to be used as a research tool. The first part of the questionnaire aims at collecting the personal data of the sample members, the second part aims at measuring the extent of executing the TQM reality in nine fields in the company. The third part aims at finding out the hindrances of applying the Implementing of TQM in the company. The collected data were statistically analyzed to find the statistical means and the standard deviation, A t-test, and one-way ANOVA test were also applied on the collected data at significance level ($\alpha \leq 0.05$), in addition to chronbach alpha.

The results have shown that an above average level of adopting and implementing the principles of the TQM in the PALTEL company form the administrators' point of view. The results also have shown that the administrators are satisfied with the execution level of the TQM reality in the company. The results have also shown that there are no statistically significant differences in executing the TQM due to the differences in the age the years of experience, the occupational name, the usage of operational planning, and the usage of modern technology in the company. However the results have shown that there are statistically significant differences due to the differences in the gender, the academic qualification, the usage of strategic planning in the company, and the coasts of keeping the quality.

The results, also, have shown the existence of hindrances of the TQM application in the PALTEL Company. The most important hindrances are: the luck of the administration's care for the workers in the company, the weakness in communication between the administration and the employees on all levels, the requirements of applying the TQM are not provided, the geographical distance between the department of the company in the

West Bank provinces, and authority interference among the various administrations of the company. In the light of these results, and on the purpose of improving the execution of the TQM in the company, the study recommended the following:

it is recommended a higher interest in coaching and spreading the acquaintance and the education of the TQM among the workers, Encouraging the employees to develop themselves continuously, The continuous improvement must be a standing goal for the company, It is necessary to put a precise description of all activities of the company There must be a concentration on doing thing correctly from the first time, The company must show a higher interest in developing the coordination process among its service related departments, There is a necessity for suitable changes in the administrative modes in the company, A double effort must be paid towards changing the communication modes among the various levels of administration in the company.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

1.1 مقدمة

أصبح تطور الأمم يقاس بمدى قدرتها على مواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم، وتعيش دنيا الأعمال أوضاعا وتغيرات تختلف جذريا عما كانت عليه في السابق فالتعقيد والحركة المستمرة والمتسارعة أصبحت من السمات التي تميز بيئات الأعمال المعاصرة، وقد عملت الأحداث السياسية والاقتصادية والتكنولوجية التي هبت رياحها في نهايات القرن العشرين على إحداث تغيرات عميقة شملت كافة نواحي الحياة بدءا بتحرير التجارة العالمية، وإزالة العوائق الجمركية أمام انتقال البضائع من بلد إلى آخر، مما أدى إلى ازدياد حدة التنافس محليا وإقليميا وعالميا، إضافة إلى ثورة المعلومات وتكنولوجيا المعرفة لدرجة أصبح معها العالم قرية صغيرة .

ومع ما سبق من ظروف وتحديات ظهرت عدة نماذج إدارية لمساعدة المنظمات على مواجهتها وتذليلها، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة واحدة من أهم تلك النماذج التي استحوذت على الاهتمام الكبير من قبل المديرين والباحثين والأكاديميين وكان اهتمامهم ينصب حول مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله وهو " مواجهة التحديات والضغوط وتحسين الأداء لتحقيق رضى الزبون وقناعاته " (السقاف، 1997) . ويرى عقيلي (2001) أن الجودة تعني إنتاج سلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الكفاءة وفقاً لمقاييس موضوعة مسبقاً لإنتاج السلعة أو الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيها لتلبية احتياجات وتوقعات العميل .

لقد اختلف الإداريين حول تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولم يجدوا تعريفا عالميا موحداً لإدارة الجودة الشاملة، وذلك بسبب تعدد جوانبها ومن بين أهم التعريفات التي تناولت هذا المفهوم تعريف

معهد الجودة الفيدرالي على أنها (منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات) .

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات بشكل عام والاتصالات بشكل خاص العامل الأساسي في تحديد نجاح أي مؤسسة، حيث تشكل الاتصالات القوة الدافقة التي تحرك الاقتصاد والوقود الذي يحافظ على تشغيله.

وتدعو هذه الحقيقة إلى مستوى جديد من الوعي لدى جميع العاملين في قطاع الاتصالات، حيث أن مدى وجودة النتائج التي تتحقق اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً سوف يتناسب طردياً مع مدى وجودة تطوير قطاع الاتصالات. وتأتي هذه الدراسة لمعرفة واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومعرفة مدى التطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإداريين العاملين في الشركة من أجل الخروج بأهم النتائج والتوصيات التي من شأنها تحسين واقع إدارة الجودة الشاملة في الشركة سيما وأنها تعتبر عنصر حيوي وفعال و شريان مهم للتكنولوجيا والاتصالات في الأراضي الفلسطينية.

2.1 مشكلة الدراسة

في الوقت الذي يشهد فيه العالم تحولاً سريعاً يتطلب استجابة كبيرة وعالية من الشركات، اتجهت معظم الشركات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة للمحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها و تعتبر شركة الاتصالات من كبرى الشركات الداعمة للاقتصاد الفلسطيني، وشریاناً حیوياً في مجال الاتصالات وتقدم خدماتها العديدة للمواطنين بشكل يومي متواصل، مما يجعل احتمال حدوث قصور في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المتبع في الشركة أمراً وارداً فجاءت هذه الدراسة لمعرفة واقع تنفيذ الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية، من أجل الوصول إلى نتائج تساعد في تحسين واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين في الشركة ؟
- ما هي معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين في الشركة؟

3.1 مبررات الدراسة

تكمن مبررات الدراسة في الأسباب الآتية:

- الأهمية التي تمثلها شركة الاتصالات الفلسطينية في قطاع الاتصالات، ودورها في الاقتصاد الوطني كونها الوحيدة في فلسطين التي تزود المواطنين بخطوط الاتصال الأرضي.
- رغبة الباحث في معرفة واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيمايلي:

- التعرف إلى واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- التعرف إلى مدى دعم الإدارة في شركة الاتصالات الفلسطينية لنظام إدارة الجودة الشاملة.
- التعرف إلى مدى اهتمام الإدارة في شركة الاتصالات الفلسطينية بمجالات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
- التعرف إلى أوجه القصور في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
- التعرف إلى المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- محاولة الباحث بعد الوصول للنتائج، تقديم المقترحات التي قد تساعد شركة الاتصالات الفلسطينية في تطوير أدائها والخدمات التي تقدمها للمواطنين.

5.1 فرضيات الدراسة

تحاول هذه الدراسة اختبار الفرضيات الآتية:

- -لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير التخطيط الاستراتيجي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير التخطيط العملي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير التكنولوجيا المستخدمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير تكاليف المحافظة على الجودة.

6.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالتالي:

- الحدود البشرية : الإداريين في جميع فروع ومكاتب شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية.

- الحدود المكانية: الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية : الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2006/2007 ، الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2007/2008.

7.1 محددات الدراسة

الضفة الغربية : الحواجز الإسرائيلية، والتي تعمل على إعاقة حرية الحركة للباحث.

8.1 منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث يكشف هذا المنهج الحقائق الراهنة التي تتعلق بظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأفراد ومن خلال فترة أو فترات زمنية معلومة مع تسجيل دلالاتها وخصائصها وتصنيفها وكشف ارتباطاتها بمتغيرات أخرى بهدف وصف هذه الظاهرة وصفاً دقيقاً شاملاً من كافة جوانبها ولفت النظر إلى أبعادها المختلفة. (قنام، 2005)

9.1 أداة الدراسة

تم بناء استبانة أولية للإداريين تضمنت 85 فقرة، وبعد أن تم عرضها على المحكمين تم حذف 20 فقرة وإضافة 6 فقرات لتصبح الاستمارة في صورتها النهائية تحتوي على 71 فقرة. 5 فقرات تحتوي على معلومات حول المبحوث، 4 فقرات توضح رأي المبحوث في استخدام الشركة للتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، قصير المدى، استخدام التكنولوجيا الحديثة، وكلفة المحافظة على الجودة، 10 فقرات حول دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، 7 فقرات حول التركيز على المشتركين، 7 فقرات الاهتمام بالكوادر البشرية، 6 فقرات حول التحسين المستمر، 6 فقرات حول ضمان الجودة، 5 فقرات حول الاهتمام بالعمليات الداخلية، 6 فقرات حول استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، 8 فقرات حول التغيير التنظيمي، وفقرتين حول معيقات تطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركة.

ويشير الباحث هنا إلى أنه تم الاستعانة برسالة (السويطي، 2006) و(عبد اللطيف، 2002) في بناء الاستمارة حيث تم الاستعانة بمجموعة من الفقرات الموجودة في استبانة الباحثين كونها تساعد في بناء أداة هذه الدراسة.

10.1 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة الإداريين الذين يعملون في شركة الاتصالات الفلسطينية، في كافة فروع شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (123 موظفاً إدارياً) وقد تم توزيع الاستبانة على جميع هذه الفروع والبالغ عددها 23 مركزاً وهي موزعة كما يلي: مدينة نابلس (3 فروع)، مدينة رام الله (3 فروع)، مدينة الخليل (4 فروع)، مدينة بيت لحم (فرعين)، مدينة أريحا (فرع)، مدينة القدس (فرعين)، مدينة قلقيلية (فرع)، مدينة جنين (3 فروع)، محافظة سلفيت (فرع)، محافظة طوباس (فرع)، مدينة طولكرم (فرعين).

11.1 عينة الدراسة

استخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع أداة الدراسة على الإداريين في شركة الاتصالات، وعددهم 123 إداري، تم استرداد 110 استبانات حيث بلغت نسبة الاستجابة 89% وتعتبر مقبولة لأغراض البحث العلمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مفهوم الجودة:

الجودة تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت في رفع روح التنافس بين الشركات والمصانع والخدمات المختلفة بالإضافة إلى دور الخصخصة، وظهور العولمة ووعي المستهلكين في اختيار السلعة أو الخدمة ذات الجودة العالية وبالسعر المناسب.

و جرى الاعتقاد سابقاً بأن السلعة أو الخدمة ذات السعر المرتفع ذات جودة عالية، إلا أن الحقيقة فإن كون سعر المنتج أو الخدمة المقدمة مرتفع، ليس دليلاً على جودتها، ولكن من الممكن أن يكون مؤشراً على ذلك، ومن هنا بدأ التنافس يظهر بين الشركات والمصانع المقدمة للمنتجات والخدمات المختلفة لزيادة الجودة وتخفيض الأسعار لإدراكهم بأن ذلك هو ما يبحث عنه المستهلك، مما يقودنا إلى شعار الجودة الذي ينص على جودة عالية بأسعار منخفضة.

لم يجمع المختصون في هذا المجال على تعريف واحد محدد للجودة، بل كانت هناك وجهات نظر مختلفة فقد عرف (Deming, 1986) الجودة على أنها الجودة والمستهلك، بمعنى الحصول على جودة عالية مع تحقيق رغبات المستهلك. ووضع ديمينج بعض النقاط للنقاش حول تعريف الجودة منها: الجودة يجب أن تعرف في حدود متطلبات الزبون. وكذلك كون الجودة لها عدة أبعاد، ومن غير الممكن تعريف الجودة بمعنى المنتجات والخدمات في حدود خاصية واحدة وأن درجة الجودة ليس متساوية في كل الأحوال نظراً لاعتمادها على متطلبات المستهلك .

وعرفت أيضاً بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، تمكنه من كسب رضا العميل وتحقيق رغباته وتوقعاته. (النبوي، 1995)، في حين عرفت بأنها التعبير عن درجة تألق والتميز وكون الأداء ممتازاً أو كون خصائص أو بعض خصائص المنتج (خدمة أو سلعة) ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المنظمة أو من منظور الزبون. (fisher, 1996).

ويرى البعض بأنها الإشباع التام لاحتياجات المستفيد بأقل كلفة داخلية (Bank, 2000)، وعرفت الجودة أيضاً بأنها قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع حاجات الزبون ومتطلباته. (إبراهيم و آخرون، 2002)، أما المنظمة الأوروبية لضبط الجودة فتري أن الجودة " هي مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج معين تحدد قدراته حسب تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم. (محمد، 2005).

وقدم (عارف، 2006) أستاذ مراقبة الجودة المساعد في جامعة الملك عبد العزيز تعريفاً للجودة وقال: " هي تحديد احتياجات ومتطلبات المستهلك لما يريد وليس تحديد الأسواق أو تحديد الإدارة في المصنع أو الشركة وغيره " .

أما الجودة من حيث المفهوم فلها اتجاهين، كلاهما مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالآخر، الاتجاه الأول يرتبط بالخدمة أو المنتج نفسه، والاتجاه الثاني يرتبط بالعلاقة بين الزبون والخدمة أو المنتج وبناء على هذا الارتباط فإن المفهوم الأول ينظر إلى الجودة من حيث مدى مطابقة الخدمة أو المنتج للمواصفات المحددة له، مما يدل على أنه يمكن تحديد مواقع الخطأ بسهولة وإصلاحه أو تفاديه قبل تقديمه للزبون، أما الثاني فيرى أن الجودة هي ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي أنتجت من أجله. (المحيوي، 2006).

ويرى الباحث أن الجودة هي مراعاة لرغبات الزبون ومتطلباته عند تقديم المنتج (سلعة أو خدمة) حيث يجب أن يكون المنتج ممثلاً لطموح الشركة ومتميزاً من وجهة نظر الزبون.

ولتحقيق متطلبات المستهلك في الجودة المطلوبة وأبعادها، يتوجب تطبيق مفهوم الجودة على موظفي الشركات أو الجامعة أو المنظمة أو الجهة المقدمة للمنتج، ومنها بدأت فكرة إدارة الجودة الشاملة، وهذا الأسلوب يعمل على تحقيق ما يحتاج إليه المستهلك إضافة إلى تقليل التكاليف المتوقعة والربحية العالية المالية منها والمعنوية.

2.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

كما سبق وحدث خلال محاولة إيجاد تعريف واحد ومحدد لمفهوم الجودة فإن النتيجة تتكرر لدى محاولة إيجاد تعريف موحد لمفهوم الجودة الشاملة، ويعود السبب في ذلك " كون مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوماً إدارياً حديثاً ما زال الخلاف في تحديد أبعاده الأساسية ومبادئه الرئيسية واضحاً بين الباحثين والمختصين الأمر الذي أدى إلى عدم وجود اتفاق على تعريف موحد مقبول لها حتى الآن"، (المحياوي، 2006). ويمكن تقديم مجموعة التعاريف الآتية لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، باعتبارها حظيت بقبول واسع من قبل الباحثين:

فقد عرفها جابلونسكي بأنها " فلسفة للإدارة تمثل مجموعة من المبادئ التوجيهية التي تسمح للفرد العامل أن يعمل بشكل أفضل"، (Jablonski, 1991)، وعرفها (المناصير، 1994)، بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة الموجهة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر. (الخطيب، 1999). وعرفها (عشيبه، 2000) بأنها مجموعة من الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون المؤسسة، والتي تشمل التخطيط للجودة، وتنفيذها، وتقويمها، وتحسينها.

ومن بين التعريفات البارزة التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعريف (عقيلي، 2001) لها بأنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم والمعتقدات 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 ورغباتهم وفق ما يتوقعونه. وأوضح (المديرس، 2004) بأنه يمكن بلورة مفاهيم فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

- اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج من خلال تغطية كل عمليات المنظمة.

- مشاركة كل فرد في المنظمة في عمليات تحسين الجودة.
- التركيز على إرضاء المستفيد (المريض، الطالب، المسافر،.....الخ).
- تقدير العاملين من خلال النظر إليهم داخل المنظمة نظرة طويلة الأجل.
- الاهتمام بالعمليات من خلال التوجيه للزبون.
- الاعتماد على التحسين المستمر من خلال المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات.
- مشاركة الأطراف كافة (عاملين، إدارة، ممولين، ممثلي سوق العمل) في جهود الجودة الشاملة.

وبين العنقري (2006) أن مستوى الجودة غير ثابت، بل يتراوح في جميع دول العالم وأفراد الشعوب بين متميز في أدائه وخدماته وضعيف وما بين ذلك ... فنجد الشركات والمصانع التي تصل منتجاتها إلى أطراف العالم بتميز واضح ونجد بالمقابل من يغلق أبواب مؤسسته وشركته لأسباب تتعلق في جذورها بمستوى الجودة في الإدارة والعمل بغض النظر عن المسوغات المنطوقة. (العنقري، 2006)

ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة لا تتجه نحو المنتج وحده أو باتجاه الزبون وحده إنما تتجه فلسفة إدارة الجودة إلى الإتقان في كافة عمليات المنظمة التي تفضي بالنهاية إلى منتج متميز ومرضي للزبون، وهذا يتطلب مشاركة الجميع في عملية التحسين المستمر للعمليات والخدمات المقدمة إلى استخدام المنهج العلمي بهدف تحقيق نجاح المنظمة في المدى البعيد . وتضيف الدراسة لما سبق أن مفهوم الجودة الشاملة يعني فيما يعنيه ما يلي :

- الجودة هي الملائمة للاستخدام .
- الجودة هي انخفاض شكاوى الزبون .
- الجودة هي الإسراع بتقديم الخدمات للزبون .
- الجودة هي تحسين الأداء .
- الوصول إلى Zero- defect.

وبناء على ما سبق تستنتج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة إدارية جديدة تتمحور أفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمرقبين، كما أنها تطوير فكري شامل يعتمد على خلق تكامل الجهود المادية والبشرية المتاحة في المنظمة نحو تحقيق الهدف الأساسي لها.

وحتى تتحول فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة في مؤسسة ما، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية دون تطبيق عملي، ولذلك بمجرد استيعاب مفهوم الجودة الشاملة، بل يجب أن يصبح جزءاً وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من الهرم إلى القمة، ويتطلب ذلك مشاركة كافة العاملين في كافة المستويات داخل المنظمة.

3.2 مجالات إدارة الجودة الشاملة

هنالك اتفاق بين الباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة في كونها تتألف من مبادئ ولكن لا يوجد اتفاق واضح حول ماهية هذه المبادئ، (الخشالي، الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي 2007)، واختلف العلماء حول عدد المبادئ الرئيسية لمنهجية إدارة الجودة الشاملة فحددها Ehrenberg بخمسة مبادئ وهي: التركيز على تحسين العمليات وتعريف الجودة من قبل المستهلك، وتمكين الأفراد من اتخاذ القرارات، واستناد القرارات إلى حقائق ونتائج محددة، والتزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة. (طراونة و البليسي، 2002).

وحددها السقاف بستة مبادئ وهي: التحسين المستمر، وتعزيز علاقة المنظمة مع مورديها وتعزيز وتمكين العاملين بالمشاركة، والتركيز على المستفيد، والعمل الجماعي، والالتزام بالتغيير، (السقاف، 1997). أما الحميضي فحددها بستة مبادئ وهي: التركيز على الزبون والتحسين المستمر، والوقاية وليس التفتيش، واتخاذ القرارات بناء على الحقائق، وتمكين العاملين ومشاركتهم، والعمل التعاوني. (الحميضي، 2000)، أما عليمات فقال: أنه توجد سبعة مبادئ هي بالتفصيل ما يلي:

- التفهم الكامل والالتزام الفعلي وضمنان روح المشاركة من قبل الإدارة العليا بجعل الجودة في المقام الأول من أولوياتها، والتأكيد على إيجاد البنى والهياكل التنظيمية وإجراءات وسياسات العمل الملائمة، وتطوير أنظمة الحوافز التي تشجع جهود تحسين الجودة.
- التأكيد على أن عملية تحسين الجودة عملية مستمرة في المؤسسة، والعمل دوماً من أجل تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، عن طريق تصميم عمليات الإنتاج السلعي أو الخدمي التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية، وتوظيف التقنيات والأساليب الفنية بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات.
- تفعيل التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة في المؤسسة، مع التأكيد على الإنجاز من خلال فرق العمل وتنمية العمل التعاوني.

- مشاركة جميع الجهات المعنية في جهود تحسين الجودة، والتعاون مع المؤسسة في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة.
- بناء ودعم ثقافة مؤسسية تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين، ودعم الجهود المميزة: الفردية والجماعية.
- مشاركة كل فرد من العاملين في المؤسسة في الجهود المتعلقة بتحسين الجودة، عن طريق تطوير أدائه في عمله بمختلف مراحله، ومساهمة الأفراد جميعاً في تعرف المشاكل المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها، والعمل على حلها تعاونياً باستخدام الأساليب الإحصائية ومنهجية البحث العلمي وحل المشكلات.
- تركيز برامج إدارة الجودة الشاملة على تلبية حاجات المستفيد من الخدمة أو السلعة بتميز، ويتطلب ذلك من المؤسسة أن تسعى لتحديد احتياجات جمهورها المستهدف من السلع والخدمات، (عليما، 2004).

وحدد (الخلف، 1997) مبادئ الجودة الشاملة بالنقاط العشر التالية: التحسين المستمر تحفيز العاملين، تنفيذ المنظمة، مشاركة العاملين وتمكينهم، التدريب، التزام الإدارة العليا، والتركيز على الزبون، والتخطيط الإستراتيجي للجودة، والقياس والتحليل، ومنع وقوع الأخطاء قبل وقوعها. وتناولت الدراسة ستة مجالات بالتفصيل على النحو التالي:

1.3.2 توجه الإدارة العليا

للإدارة العليا في تطبيقها ونجاحها في برنامج الجودة الشاملة في المنظمات المختلفة بصمات واضحة بصورة كبيرة وهو ما أكدته القائمة التي أوردها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي والتي كان من بين عناصرها:

- دعم وتأييد والتزام الإدارة العليا لبرامج الجودة الشاملة.
- اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط طويل المدى.
- التركيز على المستهلك.
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق. (القحطاني، 1993).

ويؤكد التيمي: إن نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الإدارة العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات

لإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق. (التميمي، الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، 2007).

ويضيف الباحث أن الإدارة العليا ومن خلال قيامها بعملية التخطيط الإستراتيجي والعملياتي وعملية التوجيه إنما تقوم بدعم إدارة الجودة الشاملة، وقيام المنظمة بتحفيز العاملين هو شكل آخر من أشكال الدعم المقدم لنظام إدارة الجودة الشاملة لأن نجاح أي منظمة في خططها المتعلقة بالجودة الشاملة يتطلب مساهمة جميع الأفراد داخل المنظمة وهذا ما يتطلب أن يكون الأفراد متمتعين بروح عالية وانتماء عالٍ يحققه دعم الإدارة لهم من خلال تحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرار وتقبل مقترحاتهم وأفكارهم.

2.3.2 التركيز على المشتركين

إن الهدف الأساسي لوجود أي منظمة هو إرضاء جمهور المستفيدين من السلعة أو الخدمة التي تقدمها، وإن رضا المستفيد يرتبط بمتغيرين وهما المنفعة التي يحصل عليها من وراء استخدامه للسلعة أو الخدمة، والمقابل الذي يقدمه المستفيد من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة، وحتى يكون المستفيد راضٍ فيجب أن تكون المنفعة المتحققة أكبر من المقابل الذي تم دفعه، وكلما زادت المنفعة على المقابل كلما زاد رضا المستفيد. (عقيلي، 2001)

ويعد التركيز على الزبون أحد الركائز المهمة التي يستند عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فقد خصصت جائزة مالكوم 25% من علامات التقييم للحصول على هذه الجائزة على اهتمام المنظمة بزبائنها وكيفية تحقيقها لرغباتهم، (Evans & Lindsay, 1996). "إن رضا الزبائن هو المحور الأساسي لإدارة الجودة ولا توجد منظمة إلا وتحرص على تقديم خدمات أو منتجات مميزة تتناسب مع توقعات الزبائن". (العزاوي، 2005)، ويرى بول أن أي وظيفة من وظائف المنظمة وجدت من أجل تلبية حاجات الزبون، ولذلك فإن أي وظيفة ينبغي أن تستهدف تحقيق رضا الزبون، (Powell, 1995). ومن الفوائد التي يحققها مبدأ التركيز على الزبون ما يلي:

- تحسين عوائد المنظمة: إن التركيز على الزبون يؤدي إلى كسب زبائن بمستوى عال من الرضا، وهذا يحقق ولاءً عالياً لديهم، مما يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي في السوق.
- تلبية حاجات العاملين في التعرف على مستوى رضا الزبون عن الخدمات التي تقدم إليه يساعد على تحسين جودة أداء الخدمة.

- التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة، إذ أن الاهتمام بالزبون يؤدي إلى توجيه جهود العاملين بالمنظمة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.
- التركيز على الزبون يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إذ أن شعور الزبون بأن المنظمة تهتم به وتسعى إلى تلبية حاجاته ورغباته يؤدي إلى تعميق الإخلاص والولاء لخدماتها. (أحمد، 2005).

ومن المفيد ذكر أن هناك مستفيداً داخلياً ومستفيداً خارجياً أما الداخلي فهو الذي يحدد جودة العمليات، والخارجي هو الذي يحدد جودة السلعة أو الخدمة وعلى المنظمة التركيز عليهما، لذا يعتبر رضا الزبائن من مبادئ إدارة الجودة الشاملة والذي يجب على إدارة المنظمة الاهتمام به.

بالنسبة للزبون الخارجي فهو المستخدم النهائي أو غير المباشر للسلعة أو الخدمة، أما الزبون الداخلي فهو الفرد أو الجماعة التي تستلم المنتج لتضيف ما يجب إضافته قبل أن يذهب إلى جماعة أخرى، وإذا ما تحققت متطلبات وتوقعات الزبون الداخلي فسوف تكتمل الحلقة عند الزبون الخارجي، وإن وجود لغة مشتركة بين المجهز الداخلي والمستفيد الداخلي تعتبر نقطة البداية للوصول إلى ثقافة الجودة الشاملة. (bank, 2000).

3.3.2. الاهتمام بالكوادر البشرية:

إن المشاركة الفعالة والمنصفة للعاملين داخل المنظمة سيعمل على دمج العاملين في المنظمة وسيرفع من درجة ولائهم لها، يقول (العميان): لقد أثبتت الدراسات أن القرارات الجماعية أكثر موضوعية وفاعلية من القرارات الانفرادية أو القرارات المفروضة بحكم المركز أو السلطة. (العميان، 2005).

وحتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الفعال فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يتمكن أن يقوم على أساس سليم وصابر يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (الهيئة التنفيذية، المديرين، المشرفين، العاملين)، ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها. (زيدان، 2003).

4.3.2. التحسين المستمر:

يجب أن تبنى سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً، لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

إن عملية التحسين المستمر تعني أن الجودة الشاملة ليست برنامجاً له بداية ونهاية، وإنما هي عملية مستمرة، تسعى فيها إدارة المنظمة لتحقيق رغبات المستفيدين والتي تعتبر متغيرة وغير ثابتة. (الخشالي، الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي 2007) .

تقوم المنظمة بالتعرف على الوضع الحالي ومحاولة تحسين هذا الوضع عن طريق تحليل الأنشطة التي يقوم بها العاملين وتصحيح الخلل، كما يجب مراجعة الأنظمة والإجراءات الخاصة بالعمل والتي يمكن أن تكون هي السبب في الخلل والتي من شأنها أن تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، ويشير الباحثون إلى أن (80%) من الخلل في العمل ينتج عن الخلل في العمليات والأنظمة، بينما (20%) منها فسببها العاملين. (Dilworth, 1992)

ويمكن أن يقوم العاملون بأنفسهم بعملية التحليل وذلك لكون العاملين هم الخبراء في مجال العمل الذي يقومون به وليس الاستعانة بالخبراء من خارج المنظمة، (Boje and Winsor, 1993) ويؤكد المختصون على ضرورة القيام بالتحليل بشكل جماعي وذلك من خلال تكوين الفرق الخاصة وتوفير الحرية في العمل لهذه الجماعات وحرية التعبير في الرأي وصولاً إلى تنفيذ العمل من قبل العاملين بشكل صحيح ومن المرة الأولى. (هيجان، 1994) وتعتمد عملية التحسين المستمر على أنه يمكن تحقيق التحسينات بدون نفقات أو تحمل نفقات قليلة ودون الحاجة إلى استخدام أدوات معقدة أو باهظة التكاليف. (البكري، 2001)، وقد اقترح كروسبي (Crosby) مجموعة من الخطوات لتحقيق التحسين المستمر وهي:

- التزام الإدارة العليا بالجودة التزاماً طويلاً الأجل.
- تكوين فرق الجودة بأهداف محددة وواضحة.
- معالجة المشاكل وتصحيح الأخطاء وتجنب ما قد يحدث.
- تحديد المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة.
- تقدير التكاليف وتحديد آلية استخدامها كأداة إدارية.

- زيادة الوعي والفهم والإدراك للجودة والتزام العاملين بها.
 - تأسيس برنامج عمل للجودة خال من العيوب.
 - تدريب المشرفين للقيام بمسؤوليات برنامج عمل الجودة.
 - العمل باستمرار على بيان أهمية التخلص من العيوب من البداية.
 - تحديد أهداف التحسين المستمر، وحفز الأفراد وفرق العمل للقيام بذلك.
 - تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة، ومنحهم الاحترام والتقدير الذي يليق بهم.
 - تعريف مجالس الجودة بدورها المهم في تنمية الاتصالات المستمرة.
 - العمل باستمرار على نشر ثقافة الجودة وبأن تحسين الجودة عملية مستمرة.
 - تشجيع العاملين لإبلاغ الإدارة بالمشاكل والعقبات التي تعيق تحقيق أهداف الجودة الشاملة.
- (Goetsch & Davis, 1997).

ويتطلب التحسين المستمر إكساب العاملين المهارات اللازمة، إذ أن عملية التحليل غالباً ما يأتي بعدها التغيير من أجل التحسين وهذا يتطلب توافر مهارات جديدة لدى العاملين، وعلى المنظمة أن تقوم بإعداد برامج تدريبية للعاملين، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشتمل على مجموعة من المفاهيم والأساليب والأدوات الحديثة والتي يتطلب تطبيقها واستخدامها مهارة جديدة من العاملين والتي لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق التدريب لتمكينهم من الأداء وبدون أخطاء وبدون الحاجة لإعادة الأعمال. (Moorhead and Griffin, 2000)

5.3.2. ضمان الجودة:

هي جميع الإجراءات المخططة والمنطقية اللازمة لتوفير الثقة المناسبة للمنتج لتلبية احتياجات محددة وهي تشمل:

- تقويم مستمر للكفاءة والفعالية.
- وجود مقاييس تصحيح في الوقت الصحيح.
- تغذية عكسية. (حمزاوي، 2006).

ويمكن تثبيت عدد من المبادئ التي من شأنها ضمان جودة الخدمات ومن أهمها:

- تبني فلسفة لجودة الخدمة التي تقدمها المنظمة.

- الارتباط القوي بين الجودة وكل من إدارة المعلومات والسيطرة الإحصائية وجمع البيانات وتبويبها بشكل يساهم في حل المشاكل وتحسين مستوى الجودة المطلوبة.
- الاهتمام باستخدام كل من تحليل المصفوفات والسلاسل الزمنية لفهم ما يحدث من تغيير عبر الزمن في العوامل التي تؤثر على مستوى الجودة. (مارشي، 1996)

ومن وجهة نظر الباحث فإن المقصود بضمان الجودة هو: تصميم وتنفيذ نظام يتضمن سياسات وإجراءات للتأكد من الوفاء بمتطلبات الجودة، ليس فقط على نطاق ومراحل عملية إنتاج خدمة أو سلعة معينة، بل على نطاق أشمل يضم مراقبة الجودة على مستوى وظائف المنظمة ككل، ويرى الباحث أن أنشطة ضمان الجودة تهدف إلى ما يلي:

- وضع أهداف لسياسة الجودة ومتابعة تنفيذها من منظور شامل.
- تصميم موازنات لمراقبة الجودة ومتابعة الأداء على ضوءها.
- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وخفض التكلفة كأهداف متكاملة.
- تقييم نظام مراقبة الجودة من حيث فاعليته وتكلفته.

وتحت مظلة ضمان الجودة، يجب:

- تصميم وتطوير معايير موضوعية لقياس الأداء.
- قياس الأداء إزاء المعايير الموضوعية.
- أن يكون القياس قبل الأداء وخلالها، وبعده.

6.3.2. استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات:

إن آلية اتخاذ القرارات في المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة يختلف وبدون شك عن الآلية المتبعة في المنظمات التي لا تتبع ذلك النظام، فالمعلومات تجمع وتصنف وتحلل ثم تقدم بصورة صحيحة لمتخذي القرارات في المنظمة في الوقت المناسب ليستطيعوا اتخاذ القرار وهم يستندون إلى قاعدة بيانات قوية متجددة، ولا يخفى على أحد التطور الحاصل في المجال التكنولوجي وخصوصاً تطور الكمبيوتر بصورة أصبح الحصول على المعلومة ونقلها أسهل بكثير من الطرق التقليدية القديمة، والمنظمات التي يوجد فيها وحدة خاصة لجمع المعلومات والقيام بالعمليات الإحصائية واستخراج النتائج تبلي بلاءً أفضل من غيرها من المنظمات التي لا تعتمد على توفر المعلومات لاتخاذ القرارات.

إن تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات يعطي رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذ القرار في ضوء تلك الحقائق. ونظام المعلومات المحوسب يساعد بشكل عام متخذي القرارات وفرق العمل على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة. (عقيلي، 2001).

4.2 مراحل تطبيق الجودة الشاملة داخل المنظمة

عرض (جيم هيريرا، 2007) رئيس قسم تنمية الموارد البشرية في الإتحاد الدولي للاتصالات نموذجاً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة، ويتكون هذا النموذج من خمس مراحل تمتد لفترات زمنية مختلفة يعرض في كل مرحلة أهم الأنشطة التي يجب على المنظمة ممارستها وأهم المشكلات المتوقعة أن تواجهها المنظمة، كما في الجدول (2.2-أ و 2.2-ب).

جدول 2.2-أ: نموذج جيم هيريرا للتحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

المرحلة	الفترة الزمنية	النشاطات	المشكلات
الوعي.	من البداية وحتى الشهر الثامن عشر.	معلومات. تعليم الإدارة العليا حتى تدرك مفهوم الجودة الشاملة.	رسالة ورؤية. سياسة الجودة الشاملة. إصدار ونشر الأدلة. إدخال التغيير. إنشاء مجلس الجودة.
التنظيم والتخطيط.	من الشهر الثامن عشر حتى السنة الثالثة.	تقديم سياسة الجودة. الاستماع إلى الأصوات الستة. خطة إرشادية. برنامج تعليمي عن الجودة.	دمج الجودة الشاملة مع التخطيط الاستراتيجي. خطة التطور. تنسيق عمليات الجودة الشاملة. نظام القياس. نظام التقدير.

جدول 2.2-ب: نموذج جيم هيريرا للتحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

المرحلة	الفترة الزمنية	النشاطات	المشكلات
المقدمة والفعل.	من السنة الثالثة حتى السنة الخامسة.	معلومات. تدريب شامل. اتحاد تجاري. تقوية ونشر. جودة إدارية. توسيع الجودة الإدارية وتحسين المعدات. إدخال دوائر الجودة.	دعم حقيقي. نصائح للرئيس. جهد الفريق. توحيد قياسي.
التوسع.	من السنة الخامسة وحتى السنة السابعة.	معلومات. إعادة تدريب. تبادل خبرات. تغطية شاملة. شهر الجودة.	تنظيم. دعم تعليمي. التكلفة الإجمالية للجودة.
النضوج.	من السنة السابعة وحتى السنة العاشرة.	تغطية شاملة داخلية وخارجية. إدارة ديمقراطية.	لا مركزية الإدارة. تكامل. تحدي التنظيم.

وذكر بركات (2003) خمسة مراحل لتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي:

1.4.2. المرحلة الصفريّة: الإعداد:

أطلق على هذه المرحلة الصفريّة لأنها تسبق عملية البناء، حيث تقوم الإدارة العليا بتوضيح هدف المؤسسة والرؤية المستقبلية لها، وتنتهي هذه المرحلة بالالتزام بالموارد الضرورية اللازمة لتنفيذ خطة أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

2.4.2. المرحلة الأولى: التخطيط.

تبدأ هذه المرحلة بوضع حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة، معتمدة على البيانات التي تم تحديثها خلال مرحلة الإعداد لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق، بعد ذلك يتم وضع خطة التنفيذ والالتزام بالموارد وإظهارها إلى حيز الوجود وتعتمد عملية التخطيط على نتائج المراحل التالية لتساعد على توجيه إنجازها وتطويره.

3.4.2. المرحلة الثانية: التقويم:

تشتمل هذه المرحلة على تبادل المعلومات الضرورية لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، كما تشتمل هذه المرحلة على أعمال الدراسة الميدانية والتقويم والاستبانات وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المؤسسة وعلى جميع المستويات، بالإضافة إلى التقويم الذاتي الذي يوضح انطباعات الفرد والمجموعة فيما يتعلق بعناصر القوة في المنشأة وعوامل ضعفها.

4.4.2. المرحلة الثالثة: التطبيق:

تبدأ في هذه المرحلة المبادرات الجادة في عمليات تدريب فعالة للمديرين والعاملين، وتقوم فرق محددة ومتخصصة في مجالات مختلفة بتقويم وتطوير العمليات وإحداث التغييرات اللازمة.

5.4.2. المرحلة الرابعة: التنويع:

في هذه المرحلة يتم إشراك فروع المؤسسة الأخرى التي قد تشمل على منشآت تابعة وفروع بعيدة عن الموقع والموردين أو أقسام المنشأة الأخرى، ويتم إعداد التوصية اللازمة بالتنويع بعد الحصول على الثقة من قبل المنشأة الأصلية التي قامت بالتنفيذ.

5.2 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تحقيق الجودة في أي منظمة هدفها تعظيم الإنتاجية وبالتالي زيادة الأرباح، هذا الهدف العام من خلال الأهداف التفصيلية التالية:

- الاهتمام الدائم والمستمر بجودة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- فهم التحديات الاقتصادية المحلية والعالمية.
- الحصول والمحافظة على ميزة تنافسية.
- قبول الفرد أو المشارك لأداء المبادرات الجديدة.
- تفعيل المساءلة من خلال القياس والمقارنة مع الآخرين.
- شحذ عملية التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين لتحسين مجالات العمل المشترك.
- (ماهوني، 2006).

أما (التميمي، الجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي 2007) فحدد الأهداف التي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقها في المنظمة بما يلي:

- الحفاظ على المركز التنافسي للمنظمة.
- تكفل للمنظمة مرونة الحركة لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة.
- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة.
- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل.
- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار.
- خلق ظروف بيئية داخل المنظمة تشجع العاملين على تحمل المسؤولية من أجل تحسين الجودة.
- تحسين قابلية المنظمة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى الزبائن.

6.2 متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

حتى تستطيع أي منظمة أن تطبق إدارة الجودة الشاملة في كافة مرافقها فإن هناك مجموعة من المتطلبات الواجب توافرها، ويمكن القول أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.
- تبني الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها.
- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات العملاء وسعي الإدارة والعاملين معاً لتحقيقها.
- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.

- الابتعاد كلياً عن سياسة التخويف والترهيب.
- قياس الأداء للوقوف على جوانب العمل ومعدلات الإنتاج ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين.
- استخدام نتائج تقييم الأداء في محاسبة المديرين والعاملين.
- توفير البيانات الدقيقة التي ترشد عملية اتخاذ القرارات.
- استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المديرين والعاملين عليها مع الحرص على إعادة التدريب في ضوء ما تفرغه نتائج تقييم الأداء.
- اعتبار تحسين وتطوير الجودة عملية مستمرة لا تتوقف بانتهاء مشروع أو مرحلة عمل ما. (مصطفى و الأنصاري، 2002، غير منشور).

ويرى الدرادكة أن لنظام إدارة الجودة الشاملة متطلبات أساسية يجب توفرها وهي:

- التغيير في رؤية الإدارة: من خلال إعلان الإدارة العليا عن التزامها التام ببرامج الجودة الشاملة.
- الانفتاح في عملية الاتصال: من خلال إتباع أنماط مختلفة للاتصال تنظيمياً داخل المنظمة.
- مراعاة العوامل الإنسانية: من خلال احترام الفرد وتقديم أفضل الخدمات للعملاء.
- استخدام فرق العمل: من خلال تقسيم المنظمة إلى جماعات عمل وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها.
- أن يتم إدراك أنواع الجودة: والمتمثلة بجودة التصميم، وجودة المطابقة، وجودة الأداء.
- التأكيد على الجودة الشاملة ضمن رسالة المنظمة: من خلال التأكيد على أن العاملين في المنظمة يمثلون أهم موجوداتها، والتأكيد على رضى العملاء وأن المنظمة تسعى لإشباع حاجاتهم، وضرورة تطبيق القواعد الأخلاقية والاحترام في التعامل مع العملاء. (الدردكة، 2006)

7.2 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرى (عقيلي، 2000) أن لتطبيق منهجية متكاملة لإدارة الجودة الشاملة فوائد تجنيها المنظمة وهي:

- القيام بالأعمال بشكل صحيح من أول مرة، وتقليل عدد ونوعية الأخطاء مما يقلل من إعادة الأعمال مما يؤدي إلى تقليل التكلفة.

- تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبسعر جيد وبالوقت المناسب، مما يقوي المركز التنافسي للمنظمة.
- إن التجديد والتحسين والتعليم والتدريب والتكيف مع المتغيرات البيئية، يؤدي للمحافظة على حيوية المنظمة.
- إشباع حاجات المجتمع بأعلى جودة وأقل كلفة والمحافظة على البيئة والصحة العامة، مما يؤدي إلى كسب رضا المجتمع.
- الحفز المادي والمعنوي والعمل الجماعي وبروح الفريق الواحد، مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل.
- تبني أسلوب فرق العمل والعمل الجماعي وتبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة والتعليم والتدريب المستمرين، مما يؤدي لتحسين الأداء والإنتاجية.
- المشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرارات مما يرفع كفاءتها.
- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة، من خلال استجابتها للتغيرات البيئية مما يؤدي إلى نجاحها.
- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا مما يوجه تفكيرها للتخطيط الإستراتيجي، واتخاذها لقرارات أفضل.

أما (سكتاوي، 2004) فقد لخص فوائد تطبيق المنظمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بالآتي:

- انخفاض شكاوى الزبائن من جودة الخدمة المقدمة لهم.
- تبني نمط إداري فعال مع العاملين ومع زبائن المنظمة.
- خفض تكاليف تقديم الخدمة بصورة ملحوظة نتيجة قلة الأخطاء واحتمال إعادة الخدمة ثانية للزبون.
- زيادة إنتاجية المنظمة من خلال تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل.
- تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات إيجابية لديهم نحو بيئة العمل في المنظمة.
- زيادة ربحية المنظمة نتيجة جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في دفع أكبر مقابل الحصول على خدمة ذات جودة متميزة.
- تفعيل عملية الاتصالات والعلاقات على مستوى المنظمة ووحدتها التنظيمية المختلفة.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة بسبب تخفيض تكاليف الخدمة وزيادة رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم.
- تساعد المنظمة بالتعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المنظمات المماثلة الأخرى.

- تساعد المنظمة في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية ومن ثم التخلص منها.
- تساعد العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل من حيث المشاركة في جمع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة لها.

و أوضح (راست وآخرون، 1996) فوائد تطبيق الجودة الشاملة في المنظمة بما يلي:

- تحسين نوعية السلع والخدمات المنتجة.
- رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.
- تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل.
- العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل.
- زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين عن المؤسسة.

وأضاف أن هناك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:

- استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك.
- تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة.
- توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين.
- إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

لقد كانت وجهات النظر للباحثين السابقين متقاربة حول الفوائد التي تعود على المنظمة نتيجة إتباعها فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهذه الفوائد عائدة على المنتج (سلعة أو خدمة)، والأفراد والمنظمة، ومن ثم على المجتمع المحيط نتيجة الاحتكاك المباشر بين المنظمة والبيئة الخارجية. ويضيف الباحث للفوائد التي سبق ذكرها:

- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء .

- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- تعلم اتخاذ القرارات استناداً على الحقائق.

8.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من أن نظام إدارة الجودة الشاملة قد طبق في كثير من المنظمات والشركات وعلى نطاق واسع إلا أن تطبيق هذا النظام يواجه معوقات حقيقية داخل المنظمة ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

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

وأوضح (martinich, 1997) بعض أسباب الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها الآتي:

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلاً تنظيمياً ونظاماً للمكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج.
- التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس 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 أسلوباً فقط.

- عدم الحصول على مشاركة الموظفين في برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولإنجاح هذا البرنامج لا بد من مشاركة كافة أفراد المؤسسة والتزامهم المستمر ومسؤوليتهم تجاهه.
- 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.
- توقع نتائج فورية وليس على المدى البعيد، قد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملحوسة من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة، قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع.
- تركيز المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وموظفيها، فعندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة لا يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة ككل.
- مقاومة التغيير سواء أكان من الإدارة أم من العاملين لأن برامج تحسين الجودة تستدعي تغييراً تاماً في ثقافة وطرق العمل في المؤسسة، كذلك تخوف بعض العاملين في المؤسسة من تحمل المسؤولية والالتزام بمعايير حديثة بالنسبة لهم.
- تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في المؤسسة.

ويمكن أن يضاف لما سبق من معوقات برأي الباحث ما يلي:

- عدم توفر الإمكانيات المادية وبالتالي عجز برامج التدريب عن القيام بواجبها.
- سوء اختيار مشروع التحسين أو معالجة أعراض المشكلة وليس أصلها.
- عدم الترويج لنظام الجودة الشاملة أو عدم وضع خطط لها.

9.2 الدراسات السابقة

أهم الدراسات السابقة التي أمكن الباحث الوصول إليها يوجزها الباحث أدناه:
1.9.2. بعض الدراسات العربية المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

دراسة (الطعامنة، 1998): هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الأردنية حول مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهم معوقات التطبيق. وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة تبين اتجاهًا إيجابيًا نحو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد تركزت بالوعي بمفهوم الجودة الشاملة، ومساندة الإدارة العليا للتطبيق، واهتماماً بالمستفيدين كما انعكس الاتجاه الإيجابي نحو تطبيق المفهوم بتكوين فرق للعمل، واحترام العاملين، في حين أن هناك اتجاهًا سلبيًا نحو مشاركة الموظفين والتدريب. وأظهرت نتائج الدراسة معوقات عملية تواجه تطبيق المفهوم تتلخص بمقاومة العاملين لبرامج تحسين الجودة، وضعف الالتزام الصارم من قبل الإدارة العليا ببرامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، إضافة إلى ضعف الالتزام بروح فريق العمل.

دراسة (الأحمدي، 2000) حاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على العوائق التي تقف أمام تطبيق التحسين المستمر في المنظمات الصحية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف في بيئة وثقافة وطبيعة نشاط المنظمات الصحية عنه في المنظمات الصناعية التي ظهر وطبق فيها مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأن من العوائق التي تقف أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية هي وجود الحواجز التنظيمية بين الوحدات الإدارية المختلفة وخاصة بين الجهازين الإداري والفني، وقدمت الدراسة منهجاً تطبيقياً لمفهوم التحسين المستمر للجودة يركز على كيفية تطبيقه على جوانب نشاط المنظمات الصحية، ومن أهم مقومات المنهج المقترح تركيزه على الدور المشترك للقيادات الإدارية الطبية في توجيه ودعم عملية التحسين والمشاركة الفعالة للهيئة الطبية في جميع مراحل عملية التحسين، وضرورة إدراك العاملين في المنظمات الصحية بأن مفهوم التحسين المستمر ليس حلاً سريعاً للمشكلات التي تمر بها المنظمات الصحية وقد تمر عدة سنوات من العمل الجاد قبل أن تجني ثمار هذا العمل.

دراسة (الطراونة و البليسي، 2002): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف إلى طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي لهذه البنوك. وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى تطبيق متفاوت للعناصر، وارتبط أعلى مستوى تطبيق بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين، يليه التركيز على الزبون في حين ارتبط أقل مستوى تطبيق لعنصر تحسين العمليات. كما تبين وجود علاقات معنوية بين التزام البنوك التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة

(مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي (مقاساً بكل من الربحية، والإنتاجية، وكفاءة التشغيل)، كما أظهرت الدراسة بأن كل عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجات تأثير مختلفة على تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة (عبد اللطيف، 2002): هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤثر على ممارسات وركائز إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى الفروق والانحرافات في تطبيق هذا النظام، إضافة إلى وضع تصور "نموذج" لآلية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية الفلسطينية مراعية فيه نقاط الضعف والقوة ويخدم تطور الخدمة في السوق المحلي الفلسطيني. أظهرت الدراسة نتائج ذات دلالات هامة تركزت في استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، وأن نسبة 82% من العينة لم يتوفر لديهم إدارة خاصة بالجودة، وأن نسبة 60% من المؤسسات لم يشاركوا في دورات تدريبية أو تعريفية في إدارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة أن معايير ضمان الجودة لم تكن ضمن أولويات المؤسسة، وأن الخدمة تنتج دائماً بأخطاء متنوعة في المرحلة الأولى، إضافة إلى ذلك عدم اهتمام مؤسسات الخدمات الفلسطينية بالبيئة والصحة العامة.

دراسة (البرغوثي، 2005): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية من وجهة نظر المديرين من جانب والتعرف على تقييم المستهلك المحلي لجودة الأدوية من الجانب الآخر. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن قطاع الصناعات الدوائية يطبق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة بنسبة 79.5% وذلك لعمل هذه المنشآت جاهدة لتحقيق أساليب التصنيع الجيد ولتحقيقها لعدد من الشهادات العالمية مثل بدائل الأيزو، أما المستهلك فقد كان توجهه إيجابياً تجاه المنتجات المحلية وبنسبة 66.35% والتي يعود سبب انخفاضها إلى انخفاض مستوى التفضيل لدى المستهلك المحلي للأدوية المحلية مقارنة مع الأدوية الأجنبية وانخفاض تقييم المستهلك المحلي لجودة الأدوية المحلية وذلك للتباين في جودة الأدوية المحلية مما يعطي انطباعاً عاماً سلبياً في بعض الحالات عن الأدوية المحلية.

دراسة (عناني، 2005): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مصانع الألبان في الضفة الغربية وقطاع غزة، وذلك بالتركيز على مدى توافر المقومات الإدارية والفنية والتوثيقية اللازمة لتبني نظامي ISO9001:2000 و HACCP في ضبط جودة الصناعات الغذائية باعتبارهما أهم أدوات وأنظمة الجودة الشاملة في التصنيع الغذائي في عصرنا الحاضر، كما هدفت إلى التعرف على مكان القوة والضعف لدى أنظمة الجودة المتبعة حالياً في مصانع الألبان. وقد أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها:

- تشجيع مصانع الألبان المحلية العاملين لديها لتقديم مقترحاتهم وآرائهم بدرجة كبيرة إلا أنها تولي تدريب وتأهيل العاملين اهتماماً ضئيلاً وذلك يعود لعدم وجود الوعي الإداري الكافي لأهمية دور العاملين في صياغة الإدارة الشاملة.
- تقوم مصانع الألبان المحلية بدراسة ردود أفعال المستهلكين حول المنتج الجديد بدرجة كبيرة، إلا أنها تعتمد على أسلوب المسح الميداني وتوزيع الاستبيانات لقياس مستوى رضى الزبائن عن المنتجات المطروحة بدرجة قليلة، مما يعكس التوجه غير المنتظم في دراسة رغبات الزبائن بالرغم من معرفة هذه المصانع لأهمية هذا الموضوع.
- تتنظر مصانع الألبان المحلية لضبط الجودة بمنظار ضيق بعيد عن الشمولية و تقتصر على العمليات الإنتاجية، حيث أظهرت الدراسة أن ما نسبته 42.9% من مجمل المصانع يعتمد على قسم الإنتاج لضبط الجودة تاركةً بقية الأقسام في معزل عن نظام الجودة.

دراسة (السويطي، 2006): هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء [واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المشرفين الأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة]، وذلك من خلال التعرف على التطبيقات الفرعية لكل عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة وهي: (التركيز على الطلبة تصميم العمليات، دعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على الأكاديميين، ضمان الجودة، البعد المجتمعي للجامعة). وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك اتجاهات ايجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة في ستة عناصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة، فيما كانت اتجاهاتهم محايدة في عنصرين وهما: (التركيز على الطلبة، وتصميم العمليات)، وقدم الباحث في النهاية مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بثقافة الجودة الشاملة في الجامعة من خلال عقد الدورات التدريبية و ورشات العمل بصورة أكبر لمختلف شرائح العاملين في الجامعة وتعزيز كادر ضبط النوعية في الجامعة.

دراسة (أبو عياش، 2006): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على [مستوى وجودة خدمات البلديات في الخليل وبيت لحم ورضا المستفيدين عن هذه الخدمات]، وتحديد العلاقة بين مستوى جودة الخدمات ومدى رضا المستفيدين عنها، وكذلك التعرف على مستوى تبني وتطبيق هذه البلديات لإدارة الجودة الشاملة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة من وجهة نظر الموظفين كان متوسطاً، كما أن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات كان متوسطاً أما درجة رضا المستفيدين عن الخدمات فقد كانت دون المتوسط. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات ودرجة

رضا المستفيدين عنها، بحيث كلما زادت جودة الخدمات زادت درجة رضا المستفيدين عنها والعكس صحيح.

دراسة (خلاّف، 2006): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. اشتملت الدراسة على خمسة مجالات للمعوقات هي: المعوقات الإدارية، والمعوقات البشرية والمعوقات المتصلة بالنواحي المادية والمرافق والتجهيزات، والمعوقات الأكاديمية، وأخيراً المعوقات الفنية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن معوقات التطبيق في جامعتي الخليل وبيت لحم تقع ضمن الدرجة المتوسطة، وأن أعلى مجال في هذه المعوقات هو مجال المعوقات الفنية. وأوصى الباحث بإتاحة الفرصة في الجامعتين للعاملين والطلبة للمشاركة في رسم السياسات الجامعية، وأن تتبنى الجامعتان اللامركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، والعمل على تدريس مبادئ إدارة الجودة الشاملة من أجل زيادة الوعي بهذا المفهوم.

دراسة (القواسمي، 2007): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية واتجاهات المستفيدين نحو الخدمات التي تقدمها الوزارة. وقد تناولت الدراسة تسعة أبعاد رئيسة تناسب قياس الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام وهذه الأبعاد هي: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية وصنع القرارات، وفرق العمل والعمل الجماعي، والمشاركة والدافعية، والتدريب والتطوير والتحسين الشامل والمستمر، أهداف الوزارة والعاملين، والتركيز على الجمهور. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود اتجاهات متوسطة إيجابية لدى العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة كذلك حرص الوزارة على تقديم خدمات ملائمة للجمهور المستفيد.
- وجود رضا متوسط الدرجة من المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة، والإجراءات التي تقوم بها في إنجاز المعاملات.
- وجود ضعف في اهتمام الوزارة بتدريب العاملين وتطويرهم وتأهيلهم في مجال إدارة الجودة.
- تواضع النظام المعلوماتي المحوسب في الوزارة حيث أنه ما زال في بداياته وبحاجة إلى تطوير.

دراسة (عثمان، 2007): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر العاملين. وشملت الدراسة مجالات أساسية في الجودة الشاملة هي: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي دعم الإدارة العليا للجودة، التركيز على الزبائن، والتركيز على الموظفين، والتحسين المستمر واتخاذ القرارات، وضمان الجودة، وتصميم الخدمات، والبعد المجتمعي، والمعوقات الداخلية والمعوقات الخارجية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجدت الدراسة أن اتجاهات الموظفين نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس كانت بدرجة متوسطة.
- وجدت الدراسة أن هناك اهتمام من الإدارة العليا بالزبائن دافعي الضرائب كونهم المحور الأساسي الذي تركز عليه عملية تحصيل الإيرادات.
- وجدت الدراسة أن الاهتمام بالموظفين لم يرقى إلى المستوى المطلوب حيث بلغ هذا المجال أقل متوسط حسابي.

وأوصت الباحثة في نهاية الدراسة بضرورة تبني الإدارة العليا منهجاً يشجع على نشر ثقافة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك، وضرورة إعادة هيكلة المستويات الإدارية بما يضمن تحديد الوصف والمواصفات الوظيفية للوظائف والمسؤوليات والصلاحيات اللازمة لكل وظيفة بشكل واضح ودقيق .

دراسة (أبو الرب، 2007): هدفت الدراسة للبحث في [علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية، المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية]. وتوصلت الدراسة أن المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة تهتم بالعاملين وبمشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتهتم بزيادة مهارتهم من خلال البرامج التدريبية، كما تبين تردد العاملين وموافقتهم أحياناً حول الرضا عن الأجر الذي يتقاضونه والرضا عن فرص الترقية، والرضا عن محتوى العمل وساعاته، وتبين أن جميع العاملين بدون استثناء سواء في المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة أو في المؤسسات غير المطبقة لها يتمتعون بعلاقات جيدة مع المشرفين عن العمل. وتوصلت الدراسة إلا أن استخدام مبدأ المركزية في العمل، وقلة المرونة في التعامل مع الإدارة كانت من أهم معوقات تحقيق الرضا الوظيفي للمبحوثين، وتوصلت الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي في المؤسسات المطبقة لإدارة الجودة الشاملة أعلى من درجة الرضا الوظيفي في

المؤسسات التي لا تطبق الجودة الشاملة. و أوصى الباحث في نهاية دراسته إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري في تلك المؤسسات.

2.9.2 بعض الدراسات الأجنبية المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

دراسة (Horine & Haily, 1995): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق مدخل نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك خمس تحديات تحول دون التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وهي: الحاجة إلى تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، ومدى التزام القيادة العليا بثقافة الجودة، وضرورة الحصول على دعم وتأييد كافة الكليات الجامعية، وتخصيص جزء من الوقت لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتكاليف المصاحبة لتدريب العاملين في المؤسسة.

دراسة (Longenker & Scazzero, 1996): هدفت هذه الدراسة إلى فحص مدى إدراك مجموعة من المدراء لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة وممارسة هؤلاء المدراء لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما هدفت إلى تحديد المشاكل والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر هؤلاء المدراء. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إجماع المديرين بقوة على أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات، ولكن مؤسساتهم لم تطبق بعد مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يدرك معظم المديرين وجود مشاكل تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم، إلا أن تركيزهم على معالجة هذه المشاكل ما زال محدوداً، توصلت الدراسة إلى أن أبرز المشاكل التي تواجه إدارة الجودة الشاملة هي مشاكل إدارية وبشرية.

دراسة (Hendricks & Singhal, 2000): هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء المالي، وقد طبقت هذه الدراسة على (600) منظمة فائزة بجوائز الجودة، وأنت هذه الدراسة من أجل استطلاع آراء هذه المنظمات حول صحة الانتقادات الموجهة لها من رواد الإدارة ووسائل الإعلام إلى إدارة الجودة وأثرها المنخفض على الأداء المالي، وتقديم الأدلة والبراهين فيما إذا كانت هذه الانتقادات مبررة أم لا. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: عدم وجود فروقات جوهرية في الأداء المالي للمنظمات الفائزة بجوائز الجودة، وهي نتيجة جيدة بالمقارنة مع التوقعات المنخفضة للأداء، كما توصلت الدراسة إلى أنه يسهل نقل نشاطات إدارة الجودة الشاملة

من المنظمة إلى باقي وحداتها إذا كانت تعمل ضمن قطاع محدد، في حين يصعب نقل هذه النشاطات في المنظمات ذات قطاعات العمل المتنوعة.

دراسة (Husmann, 2001): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها مدراء برامج التعلم عن بعد لتحسين جودة هذه البرامج أو نجاحها. وبينت النتائج بأن الفقرة الخاصة بتطوير أعضاء هيئة التدريس احتلت المرتبة الأولى، وبرز من بين الإجراءات التي تساعد على تحسين جودة برامج التعلم عن بعد ضرورة إيجاد نظام حوافز خاصة بأعضاء هيئة التدريس للذين لهم الريادة في استعمال تكنولوجيا التعلم عن بعد، وأشار الباحث إلى أن جودة التعلم عن بعد تعتمد أساساً على أداء وكفاءة أعضاء هيئة التدريس وعلى مدراء برامج التعلم عن بعد بإيجاد الطرق والوسائل الكفيلة التي تساعد على تحسين هذا الأداء .

دراسة (Hirtz, 2002): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين نمط القيادة التربوية السائد، و إمكانية تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وقد اقتصرَت الدراسة على الإدارات الأكاديمية في جامعة ميسوري (Missouri-Rolla University) و الحاصلة على جائزة الجودة عام (1995). وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة السائد في المؤسسات التعليمية و إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن التحول من نمط قيادي إلى آخر له علاقة مباشرة بإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة (Davis & Thomas, 2002): وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة في المعتقدات حول الجودة والاتجاهات نحو الجودة بين مجموعات وظيفية لمدراء الوسط (الإدارة الوسطى) في المنظمات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: المدراء المتوسطون لديهم اعتقاد قوي بأن إدارة الجودة الشاملة هي طريقة فعالة لقيادة المنظمة، و أظهرت الدراسة أن متخصصي الجودة لديهم رؤية ايجابية أكثر لبرامج الجودة في منظماتهم من فئات الموظفين الأخرى، وأن ليس هناك دلائل للإشارة بأن الذين هم في أدوار نموذج العمليات لديهم نظرة ايجابية أكثر نحو برامج الجودة الشاملة مقارنة مع من هم ليسوا في أدوار العملية (الذين لديهم أدوار مباشرة مع الإنتاج).

دراسة (Javier et, 2003): أكدت هذه الدراسة على أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يسمح للمنظمات بالتكيف مع المتغيرات البيئية، كما أكدت الدراسة على ضرورة تغيير ثقافة المؤسسة بما يسمح بأفضل تطبيق لأبعاد إدارة الجودة الشاملة للمساهمة بتحقيق مستوى الأداء الأفضل، وتطُرقت

هذه الدراسة إلى أهمية تحسين البيئة المحيطة بالعاملين ولم تركز على رضا العاملين من أجل تحسين إنتاجيتهم.

دراسة (Budgol, 2005): هدفت هذه الدراسة إلى استعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج الإيجابية المترتبة على تطبيقها وخصوصاً تطبيق نموذج الأيزو 9001، كما كشفت النتائج عن الدور الإيجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة.

10.2 مناقشة الدراسات السابقة

تم استعراض 20 دراسة سابقة متعلقة بموضوع إدارة الجودة الشاملة، كان من بينها 12 دراسة عربية و 8 دراسة أجنبية، تتسلسل هذه الدراسات من الأقدم للأحدث، وبعد الإطلاع عليها من قبل الباحث تم التوصل للنتائج التالية:

- معظم الدراسات السابقة تناولت الأبعاد الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومدى تطبيقها في المنظمات المختلفة وتمثلت هذه الأبعاد في: دعم الإدارة العليا، التركيز على العاملين، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، الثقافة التنظيمية، و فرق العمل، واتخاذ القرارات، وضمان الجودة وتصميم العمليات، ومنها دراسات الطعامة 1998، الطراونة والبلبيسي 2002، السويطي 2006 القواسمي 2007، عثمان 2007، Solis 1998.
- أجمعت معظم الدراسات السابقة على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات على اختلاف مجال العمل، وطبيعة الخدمة أو المنتج المقدم ومنها دراسة بركات 2003، خلاف 2006، أبو الرب 2007، Bomman & Steel 1998، Lagroson 1999، Detret & Jenni 2000، Hirtz 2002، Budgol 2005.
- ركزت بعض الدراسات السابقة على معرفة انطباعات واتجاهات المستفيدين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات التي يعملون بها.
- أفادت الدراسات السابقة الباحث في إثراء الإطار النظري وبناء أداة الدراسة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في التعرف على بعض المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات.

- ساهمت الدراسات السابقة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية من حيث: أهدافها، أهميتها، وتحديد واختيار العينة، وتحليل وعرض النتائج.
- الاستفادة من النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، وما تضمنته من مقترحات وتوصيات.

الفصل الثالث

عرض النتائج ومناقشة الفرضيات

1.3 وصف عينة الدراسة:

جدول 1.3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	72	65.5
أنثى	38	34.5
المجموع	110	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (1.3) أن حوالي ثلثي عينة الدراسة (65.5) من الذكور، و (34.5) من الإناث، وذلك كون النسبة الأكبر من الإداريين في الشركة هم من الذكور.

جدول 2.3-أ: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 20 - 30 سنة	44	40
من 31 - 40 سنة	41	37.3

جدول 2.3-ب: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 41 - 50 سنة	22	20
أكثر من 50 سنة	2	1.8
غير محدد	1	0.9
المجموع	110	100.0

يلاحظ من الجدول (2.3) أن أكثر من ثلث عينة الدراسة (40.0%) تتراوح أعمارهم (من 20 - 30 سنة)، و (37.3%) للفئة (من 31 - 40 سنة)، و (20.0%) للفئة (من 41 - 50 سنة)، و (1.8%) للفئة (أكثر من 50 سنة)، ولم يحدد (0.9%) أعمارهم.

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوية عامة فأقل	3	2.7
دبلوم	18	16.4
بكالوريوس	74	67.3
ماجستير فأكثر	15	13.6
المجموع	110	100.0

يلاحظ من الجدول (3.3) أن حوالي ثلثي عينة الدراسة (67.3%) حاصلون على البكالوريوس، و (16.4%) حاصلون على الدبلوم، و (13.6%) حاصلون على ماجستير وأعلى، و (2.7%) حاصلون على مؤهل علمي ثانوية عامة أو أقل.

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	33	30
من 5 - 10 سنوات	45	40.9
من 10 - 20 سنة	28	25.5
أكثر من 20 سنة	4	3.6
المجموع	110	100.0

يلاحظ من الجدول (4.3) أن أكثر من ثلث عينة الدراسة (40.9%) هم في فئة الخبرة (من 5 - 10 سنوات)، و (30%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، و (25.5%) خبرتهم (من 10 - 20 سنة) و (20.3%) خبرتهم (من 19 سنة فأكثر)، و (3.6%) لديهم خبرة (أكثر من 20 سنة).

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إداري	46	41.8
مشرف	16	14.5
رئيس قسم	8	7.3
مراقب	8	7.3
مدير	20	18.2
منسق	5	4.5
غير محدد	7	6.4
المجموع	110	100.0

يلاحظ من الجدول (5.3) أن أكثر من ثلث عينة الدراسة (41.8%) يعملون بوظائف إدارية مختلفة ، و (18.2%) مديرون، و (14.5%) مشرفون، و (7.3%) لكل من رؤساء الأقسام والمراقبين في حين بلغت نسبة المنسقين (4.5%)، فيما لم يحدد (6.4%) الوظائف التي يعملون بها.

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة عن فقرة "تقوم الشركة بالتخطيط العملياتي لأهدافها (قصير المدى)"

النسبة المئوية	التكرار	تقوم الشركة بالتخطيط العملياتي لأهدافها (قصير المدى)
66.4	73	نعم
31.8	35	لا
1.8	2	غير محدد
100.0	110	المجموع

يلاحظ من الجدول (6.3) أن حوالي ثلثي عينة الدراسة (66.4%) يعتقدون أن شركة الاتصالات الفلسطينية تقوم بالتخطيط العملياتي قصير المدى لأهدافها، في حين لا يعتقد (31.8%) ذلك، ولم يحدد (1.8%) إجاباتهم.

جدول 7.3: توزيع عينة الدراسة عن فقرة "تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لأهدافها (بعيد المدى)"

النسبة المئوية	التكرار	تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لأهدافها (بعيد المدى)
73.6	81	نعم
25.5	28	لا
0.9	1	غير محدد
100.0	110	المجموع

يلاحظ من الجدول (7.3) أن أكثر من ثلثي عينة الدراسة (73.6%) يعتقدون أن شركة الاتصالات الفلسطينية تقوم بالتخطيط الاستراتيجي بعيد المدى لأهدافها، في حين لا يعتقد (25.5%) ذلك، ولم يحدد (0.9%) إجاباتهم.

جدول 8.3: توزيع عينة الدراسة عن فقرة "تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها"

النسبة المئوية	التكرار	تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها
80	88	نعم
20	22	لا
100.0	110	المجموع

يلاحظ من الجدول (8.3) أن أكثر من ثلاثة أرباع عينة الدراسة (80%) يعتقدون أن شركة الاتصالات الفلسطينية تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها، في حين لا يعتقد (20%) ذلك.

جدول 9.3: توزيع عينة الدراسة حسب "تكاليف المحافظة على الجودة مكلفة للشركة".

النسبة المئوية	التكرار	تكاليف المحافظة على الجودة مكلفة للشركة
70	77	نعم
29.1	32	لا
0.9	1	غير محدد
100.0	110	المجموع

يلاحظ من الجدول (9.3) أن أكثر من ثلثي عينة الدراسة (70%) يعتقدون أن تكاليف المحافظة على الجودة مكلفة لشركة الاتصالات الفلسطينية، في حين لا يعتقد (29.1%) ذلك، ولم يحدد (0.9%) إجابتهم.

جدول 10.3: توزيع عينة الدراسة حسب "هل هناك معيقات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة".

هل هناك معيقات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	21.8
لا	84	76.4
غير محدد	2	1.8
المجموع	110	100.0

يلاحظ من الجدول (10.3) أن أكثر من ثلاثة أرباع عينة الدراسة (76.4%) لا يعتقدون أن هناك معيقات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة، في حين يعتقد (21.8%) بوجود معيقات ولم يحدد (1.8%) إجاباتهم.

2.3 ثبات الاستمارة:

تم فحص ثبات الاستمارة لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد تم حساب المعامل المذكور لكل محور من محاور الاستبانة التي تقيس مدى تنفيذ آليات الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية حيث بلغ المجموع الكلي (0.895) وهي أكبر من (0.70)، مما يعني أن فقرات هذه الاستمارة ذات ثبات عالٍ، وتتباين قيمة معامل الثبات لكل مجال فرعي وهي موضحة في الجدول (11.3):

جدول 11.3-أ: نتائج فحص الثبات للمجالات الفرعية والمجال الكلي:

المجال	معامل كرونباخ ألفا
توجه الإدارة العليا	0.917
التركيز على المشتركين	0.899
الاهتمام بالكوادر البشرية	0.920

جدول 11.3-ب: نتائج فحص الثبات للمجالات الفرعية والمجال الكلي:

المجال	معامل كرونباخ ألفا
التحسين المستمر	0.890
ضمان الجودة	0.893
الاهتمام بالعمليات الداخلية	0.862
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	0.870
تصميم العمليات	0.890
التغيير التنظيمي	0.918
آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	9730.

3.3 الأدوات والمعالجة الإحصائية

لأغراض التحليل والتأكد من صحة فرضيات الدراسة، فقد تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي: معامل الثبات كرونباخ ألفا، للتعرف على درجة ثبات مقاييس الدراسة بمجالات الجودة الشاملة، والتكرار، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، للتعرف على واقع متغيرات الدراسة ومدى تركيز إجابات مفردات الدراسة، ومعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج التكرارات، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية. وفحصت فرضيات الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار t ، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، واختبار أقل الفروق أهمية (LSD) للمقارنات الثنائية، وذلك باستخدام الحاسوب، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

4.3 مناقشة أسئلة الدراسة

1.4.3 السؤال الأول: ما واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين في الشركة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة من وجهة نظر الإداريين وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12.3).

جدول 12.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
0.69	3.82	توجه الإدارة العليا
0.71	3.89	التركيز على المشتركين
0.89	3.58	الاهتمام بالكوادر البشرية
0.73	3.87	التحسين المستمر
0.70	3.72	ضمان الجودة
30.7	3.87	الاهتمام بالعمليات الداخلية
0.73	3.72	استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات
0.78	3.83	تصميم العمليات
0.72	3.79	التغيير التنظيمي
0.58	3.76	واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

وقد تم حساب المتوسطات بإعطاء علامة واحدة للخيار "لا أوافق بشدة" و علامتان للخيار "لا أوافق"، و 3 علامات للخيار "محايد" و 4 علامات للخيار "أوافق"، و 5 علامات للخيار "أوافق بشدة"، وتؤكد قيم الأوساط الحسابية المعبرة عن مدى تنفيذ آليات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين عن رضا الإداريين حول تنفيذ الشركة لهذه الآليات كما هو واضح في الجدول (12.4) فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لآليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة (3.76) بانحراف معياري (0.58) مما يفيد الموافقة.

وأكد الإداريون أن أكثر الأبعاد تطبيقاً: التركيز على المشتركين بوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.71)، فالتحسين المستمر و الاهتمام بالعمليات الداخلية بوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.73)، فتصميم العمليات بوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.78) فتوجه

الإدارة العليا بوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.69)، فالتغيير التنظيمي بوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.72)، فضمن الجودة بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.70)، فاستخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.73)، وأخيراً الاهتمام بالكوادر البشرية بوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.89) .

ويعزو الباحث حصول مجال التركيز على المشتركين على أعلى وسط حسابي إلى كون الشركة تسعى إلى زيادة عدد مشتركها مما يدفعها إلى التركيز عليهم، وتحسين جودة الخدمة المقدمة لهم وتصميم خدماتها بصورة تلامس احتياجاتهم، وهذا أيضاً يدفعها إلى القيام بعمليات تحسين مستمر والاهتمام بالعمليات الداخلية حتى تستطيع الخدمات التي تقدمها أن تجاري التطور السريع والحاصل في مجال تقديم الخدمة.

أما حصول مجال الاهتمام بالكوادر البشرية على أقل متوسط حسابي من بين المجالات الأخرى فيعزوه الباحث إلى عدم وجود نظام واضح لتعيين الموظفين داخل الشركة، وعدم تطبيق الشركة لنظام اتصال فعال بين كافة المستويات في الشركة، وتركيز العمل في الشركة على استقطاب المشتركين والاهتمام بهم والتحسين المستمر للخدمات المقدمة من قبل الشركة أدى إلى انشغال الإدارة عن الاهتمام بالكوادر البشرية العاملة فيها.

2.4.3 السؤال الثاني: ما هي معيقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة الإداريين في الشركة؟

من خلال تحليل النتائج توضح وجود المعوقات التالية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة وهي مرتبة حسب الأكثر تكراراً:

- قلة اهتمام الإدارة بالعاملين داخل الشركة.
- ضعف الاتصال الفعال بين الموظفين والإدارة على كافة المستويات.
- عدم توفر كافة متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- التباعد الجغرافي بين أقسام ودوائر الشركة في محافظات الضفة الغربية.
- تداخل صلاحيات الإدارات المختلفة في الشركة.
- قلة وعي العاملين بالشركة لمفهوم الجودة الشاملة ومتطلباته وسبل تحقيقه.
- عدم اهتمام الإدارة بنظام الحوافز والمكافآت الخاص بالعاملين.

5.3 تحليل فرضيات الدراسة

1.5.3 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى فقد تم استخدام اختبار t وذلك كما هو واضح في الجدول (13.3)، حيث بينت نتائج الاختبار أن قيمة t المحسوبة لمجال توجه الإدارة العليا بلغت (1.731)، ولمجال التركيز على المشتركين (1.525)، ولمجال الاهتمام بالكوادر البشرية (1.624)، ولمجال التحسين المستمر (2.301)، ولمجال ضمان الجودة (0.898)، ولمجال الاهتمام بالعمليات الداخلية، (3.019)، ولمجال استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (2.664)، ولمجال تصميم العمليات (2.193)، ولمجال التغيير التنظيمي (2.668)، ولمجال الكلي (2.973).

ومن خلال الجدول يتبين أنه توجد فروق إحصائية حسب الجنس في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة للمجالات (التحسين المستمر، الاهتمام بالعمليات الداخلية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لهم أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور فيها جميعاً.

جدول 13.3 : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير الجنس.

الفقرة / المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
توجه الإدارة العليا	ذكر	72	3.90	0.601	1.731	108	0.086
	أنثى	38	3.66	0.835			
التركيز على المشتركين	ذكر	72	3.96	0.636	1.525	108	0.130
	أنثى	38	3.74	0.841			
الاهتمام بالكوادر البشرية	ذكر	69	3.67	0.835	1.624	101	0.107
	أنثى	34	3.37	0.979			
التحسين المستمر	ذكر	72	3.98	0.575	2.301	107	0.023
	أنثى	37	3.64	0.943			
ضمان الجودة	ذكر	72	3.77	0.646	0.898	107	0.371
	أنثى	37	3.64	0.820			
الاهتمام بالعمليات الداخلية	ذكر	71	4.03	0.625	3.019	106	0.003
	أنثى	37	3.57	0.963			
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	ذكر	69	3.86	0.622	2.664	102	0.009
	أنثى	35	3.46	0.873			
تصميم العمليات	ذكر	71	3.94	0.636	2.193	105	0.031
	أنثى	36	3.60	0.975			
التغيير التنظيمي	ذكر	72	3.92	0.624	2.688	108	0.008
	أنثى	38	3.54	0.834			
واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	ذكر	66	3.87	0.421	2.973	94	0.004
	أنثى	30	3.50	0.796			

ومن وجهة نظر الباحث يرجع السبب في وجود فروق في مدى تنفيذ آليات الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، إلى أن الذكور في شركة الاتصالات الفلسطينية يشغلون مناصب إدارية أكثر مما تشغل الإناث في الشركة، بالتالي فإن فئة الذكور أكثر ملامسة

لواقع تنفيذ آليات الجودة الشاملة في الشركة، بالإضافة لكون الذكور هم أصحاب النصيب الأكبر في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة سواء كانت داخلية أو خارجية.

2.5.3 الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من الفرضية الثانية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، وكما هو واضح في الجدول رقم (15.3) فقد بلغت قيمة F المحسوبة لمجال توجه الإدارة العليا (0.578)، ولمجال التركيز على المشتركين (0.732)، ولمجال الاهتمام بالكوادر البشرية (0.571)، ومجال التحسين المستمر (1.026)، ومجال ضمان الجودة (0.873)، ومجال الاهتمام بالعمليات الداخلية (0.184)، ومجال استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (1.613)، ومجال تصميم العمليات (0.074)، ومجال التغيير التنظيمي (0.694)، وللمجال الكلي بلغت (1.022)، ومن خلال الجدول يتضح أنه لا توجد فروق في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير العمر، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للمجالات أكبر من (0.05) وبالتالي تم قبول الفرضية.

جدول رقم 14.3-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب العمر

المجال / الفقرة	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
توجه الإدارة العليا	من 20 - 30 سنة	44	3.79	0.567	0.086
	من 31 - 40 سنة	41	3.91	0.678	0.106
	من 41 - 50 سنة	22	3.68	0.961	0.205
	أكثر من 50 سنة	2	3.75	0.212	0.150
	المجموع	109	3.81	0.698	0.067
التركيز على المشتركين	من 20 - 30 سنة	44	3.90	0.730	0.110
	من 31 - 40 سنة	41	3.94	0.586	0.091
	من 41 - 50 سنة	22	3.77	0.905	0.193
	أكثر من 50 سنة	2	3.29	0.606	0.429
	المجموع	109	3.88	0.716	0.069

جدول رقم 14.3-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب العمر

المجال / الفقرة	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
الاهتمام بالكوادر البشرية	من 20 - 30 سنة	40	3.59	0.895	0.142
	من 31 - 40 سنة	38	3.68	0.817	0.133
	من 41 - 50 سنة	22	3.40	1.059	0.226
	أكثر من 50 سنة	2	3.21	0.303	0.214
	المجموع	102	3.57	0.896	0.089
التحسين المستمر	من 20 - 30 سنة	44	3.84	0.724	0.109
	من 31 - 40 سنة	40	4.01	0.630	0.100
	من 41 - 50 سنة	22	3.68	0.933	0.199
	أكثر من 50 سنة	2	3.67	0.471	0.333
	المجموع	108	3.87	0.737	0.071
ضمان الجودة	من 20 - 30 سنة	43	3.74	0.553	0.084
	من 31 - 40 سنة	41	3.82	0.675	0.105
	من 41 - 50 سنة	22	3.58	1.015	0.216
	أكثر من 50 سنة	2	3.25	0.118	0.083
	المجموع	108	3.73	0.711	0.068
الاهتمام بالعمليات الداخلية	من 20 - 30 سنة	43	3.85	0.689	0.105
	من 31 - 40 سنة	40	3.90	0.792	0.125
	من 41 - 50 سنة	22	3.81	0.996	0.212
	أكثر من 50 سنة	2	4.20	0.283	0.200
	المجموع	107	3.87	0.787	0.076
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	من 20 - 30 سنة	41	3.69	0.657	0.103
	من 31 - 40 سنة	40	3.88	0.669	0.106
	من 41 - 50 سنة	20	3.49	0.976	0.218
	أكثر من 50 سنة	2	3.25	0.354	0.250
	المجموع	103	3.72	0.738	0.073

جدول رقم 14.3-ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب العمر

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المجال / الفقرة
0.129	0.836	3.83	42	من 20 - 30 سنة	تصميم العمليات
0.104	0.657	3.86	40	من 31 - 40 سنة	
0.201	0.945	3.77	22	من 41 - 50 سنة	
0.100	0.141	3.70	2	أكثر من 50 سنة	
0.076	0.783	3.83	106	المجموع	
0.098	0.647	3.80	44	من 20 - 30 سنة	التغيير التنظيمي
0.110	0.705	3.87	41	من 31 - 40 سنة	
0.196	0.919	3.63	22	من 41 - 50 سنة	
0.188	0.265	3.44	2	أكثر من 50 سنة	
0.069	0.725	3.78	109	المجموع	
0.078	0.474	3.79	37	من 20 - 30 سنة	آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة
0.086	0.516	3.83	36	من 31 - 40 سنة	
0.192	0.861	3.57	20	من 41 - 50 سنة	
0.167	0.236	3.52	2	أكثر من 50 سنة	
0.060	0.589	3.75	95	المجموع	

جدول 15.3 : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير العمر.

الفقرة / المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
توجه الإدارة العليا	بين المجموعات	0.854	3	0.285	0.578	0.631
	داخل المجموعات	51.703	105	0.492		
	المجموع	52.557	108			
التركيز على المشتركين	بين المجموعات	1.133	3	0.378	0.732	0.535
	داخل المجموعات	54.221	105	0.516		
	المجموع	55.354	108			
	داخل المجموعات	52.916	99	0.535		
	المجموع	55.502	102			
تصميم العمليات	بين المجموعات	0.141	3	0.047	0.074	0.974
	داخل المجموعات	64.265	102	0.630		
	المجموع	64.406	105			
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1.105	3	0.368	0.694	0.558
	داخل المجموعات	55.735	105	0.531		
	المجموع	56.840	108			
واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1.063	3	0.354	1.022	0.387
	داخل المجموعات	31.545	91	0.347		
	المجموع	32.608	94			

ويفسر الباحث انعدام وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير العمر كون الحكم على تنفيذ آليات إدارة الجودة الشاملة يدركه الإداري من خلال معايير محددة وثابتة بغض النظر عن عمره وهذه المعايير يدركها الإداريين على حد سواء داخل الشركة، وبذلك لا يكون لهذا المتغير تأثير على الحكم على مدى تنفيذ آليات إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

3.5.3 الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من الفرضية الثالثة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، وكما هو واضح في الجدول رقم (17.3) فقد بلغت قيمة F المحسوبة لمجال توجه الإدارة العليا (0.730)، ولمجال التركيز على المشتركين (0.711)، ولمجال الاهتمام بالكوادر البشرية (2.388)، ومجال التحسين المستمر (0.734)، ومجال ضمان الجودة (0.181)، ومجال الاهتمام بالعمليات الداخلية (2.744)، ومجال استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (0.511)، ومجال تصميم العمليات (0.458)، ومجال التغيير التنظيمي (0.203)، وللمجال الكلي بلغت (0.742).

جدول رقم 16.3-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب المؤهل العلمي

المجال / الفقرة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
توجه الإدارة العليا	ثانوية عامة فأقل	3	4.30	0.608	0.351
	دبلوم	18	3.68	0.579	0.136
	بكالوريوس	74	3.83	0.637	0.074
	ماجستير فأكثر	15	3.83	1.061	0.274
	المجموع	110	3.82	0.697	0.066
التركيز على المشتركين	ثانوية عامة فأقل	3	3.86	0.143	0.082
	دبلوم	18	3.69	0.679	0.160
	بكالوريوس	74	3.90	0.721	0.084
	ماجستير فأكثر	15	4.05	0.806	0.208
	المجموع	110	3.89	0.717	0.068

جدول رقم 16.3-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب المؤهل العلمي

المجال / الفقرة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الخطأ المعياري
الاهتمام بالكوادر البشرية	ثانوية عامة فأقل	3	3.95	0.459	0.265
	دبلوم	17	3.61	0.845	0.205
	بكالوريوس	69	3.66	0.741	0.089
	ماجستير فأكثر	14	3.01	1.426	0.381
	المجموع	103	3.58	0.892	0.088
التحسين المستمر	ثانوية عامة فأقل	3	4.06	0.096	0.056
	دبلوم	17	3.89	0.697	0.169
	بكالوريوس	74	3.90	0.679	0.079
	ماجستير فأكثر	15	3.61	1.053	0.272
	المجموع	109	3.87	0.734	0.070
ضمان الجودة	ثانوية عامة فأقل	3	3.78	0.631	0.364
	دبلوم	18	3.76	0.721	0.170
	بكالوريوس	74	3.74	0.652	0.076
	ماجستير فأكثر	14	3.60	1.010	0.270
	المجموع	109	3.72	0.709	0.068
الاهتمام بالعمليات الداخلية	ثانوية عامة فأقل	3	4.53	0.416	0.240
	دبلوم	17	3.94	0.802	0.195
	بكالوريوس	74	3.92	0.677	0.079
	ماجستير فأكثر	14	3.39	1.141	0.305
	المجموع	108	3.87	0.785	0.076
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	ثانوية عامة فأقل	3	3.67	0.764	0.441
	دبلوم	17	3.77	0.604	0.146
	بكالوريوس	70	3.76	0.736	0.088
	ماجستير فأكثر	14	3.50	0.903	0.241
	المجموع	104	3.72	0.737	0.072

جدول رقم 16.3-ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب المؤهل العلمي

المجال / الفقرة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
تصميم العمليات	ثانوية عامة فأقل	3	4.07	0.833	0.481
	دبلوم	18	3.82	0.745	0.176
	بكالوريوس	71	3.78	0.764	0.091
	ماجستير فأكثر	15	4.01	0.921	0.238
	المجموع	107	3.83	0.780	0.075
التغيير التنظيمي	ثانوية عامة فأقل	3	3.79	0.402	0.232
	دبلوم	18	3.68	0.791	0.186
	بكالوريوس	74	3.80	0.701	0.081
	ماجستير فأكثر	15	3.88	0.837	0.216
	المجموع	110	3.79	0.723	0.069
آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	ثانوية عامة فأقل	3	4.00	0.400	0.231
	دبلوم	15	3.66	0.560	0.145
	بكالوريوس	66	3.80	0.577	0.071
	ماجستير فأكثر	12	3.59	0.717	0.207
	المجموع	96	3.76	0.587	0.060

جدول 17.3- أ : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية
نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفقرة / المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
توجه الإدارة العليا	بين المجموعات	1.070	3	0.357	0.730	0.537
	داخل المجموعات	51.826	106	0.489		
	المجموع	52.896	109			
التركيز على المشتركين	بين المجموعات	1.105	3	0.368	0.711	0.548
	داخل المجموعات	54.940	106	0.518		
	المجموع	56.045	109			
الاهتمام بالكوادر البشرية	بين المجموعات	5.472	3	1.824	2.388	0.073
	داخل المجموعات	75.608	99	0.764		
	المجموع	81.080	102			
التحسين المستمر	بين المجموعات	1.196	3	0.399	0.734	0.534
	داخل المجموعات	56.997	105	0.543		
	المجموع	58.193	108			
ضمان الجودة	بين المجموعات	0.279	3	0.093	0.181	0.909
	داخل المجموعات	53.964	105	0.514		
	المجموع	54.243	108			
الاهتمام بالعمليات الداخلية	بين المجموعات	4.886	3	1.629	2.774	0.045
	داخل المجموعات	61.070	104	0.587		
	المجموع	65.957	107			
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	0.844	3	0.281	0.511	0.675
	داخل المجموعات	55.032	100	0.550		
	المجموع	55.876	103			
	المجموع	32.751	95			

جدول 17.3-ب : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفقرة / المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تصميم العمليات	بين المجموعات	0.848	3	0.283	0.458	0.712
	داخل المجموعات	63.588	103	0.617		
	المجموع	64.436	106			
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	0.326	3	0.109	0.203	0.894
	داخل المجموعات	56.629	106	0.534		
	المجموع	56.955	109			
واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.774	3	0.258	0.742	0.530
	داخل المجموعات	31.977	92	0.348		
	المجموع	32.751	95			

تم فحص الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA حيث تبين أنه توجد فروق حسب المؤهل العلمي في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مجال (الاهتمام بالعمليات الداخلية) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للمجال أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة المتعلقة بالاهتمام بالعمليات الداخلية إلى الاختلاف في مستوى الثقافة تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، فالفئة من ذوي المؤهل العلمي ماجستير فأكثر والذين أكدوا على تنفيذ الشركة لأبعاد الجودة الشاملة هم الفئة الأكثر تعليماً وخبرة، وهم الأكثر قدرة على الحكم على مدى تنفيذ الشركة لهذه الأبعاد ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار أقل الفروق أهمية (LSD) للمقارنات الثنائية في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول (18.3).

جدول 18.3: نتائج اختبار أقل الفروق أهمية (LSD) للمقارنات الثنائية في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفقرة / المجال	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأكثر
الاهتمام بالعمليات الداخلية	ثانوية عامة فأقل				1.14762
	دبلوم				0.55546
	بكالوريوس				0.53591
	ماجستير فأكثر	-1.14762	0.55 -546	-0.53591	

4.5.3 الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

للتحقق من الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، وكما هو واضح في الجدول رقم (20.3) فقد بلغت قيمة F المحسوبة لمجال توجه الإدارة العليا (0.567)، ولمجال التركيز على المشتركين (1.455)، ولمجال الاهتمام بالكوادر البشرية (0.467)، ومجال التحسين المستمر (1.551)، ومجال ضمان الجودة (1.089)، ومجال الاهتمام بالعمليات الداخلية (0.879)، ومجال استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (2.343)، ومجال تصميم العمليات (0.730)، ومجال التغيير التنظيمي (0.890)، وللمجال الكلي بلغت (0.909).

ومن خلال الجدول يتضح أنه لا توجد فروق في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للمجالات أكبر من (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية.

جدول رقم 19.3-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب عدد سنوات الخبرة

المجال / الفقرة	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
توجه الإدارة العليا	أقل من 5 سنوات	33	3.78	0.575	0.100
	من 5 - 10 سنوات	45	3.88	0.736	0.110
	من 10 - 20 سنة	28	3.73	0.783	0.148
	أكثر من 20 سنة	4	4.13	0.608	0.304
	المجموع	110	3.82	0.697	0.066
التركيز على المشتركين	أقل من 5 سنوات	33	3.72	0.766	0.133
	من 5 - 10 سنوات	45	4.05	0.655	0.098
	من 10 - 20 سنة	28	3.85	0.733	0.138
	أكثر من 20 سنة	4	3.75	0.759	0.380
	المجموع	110	3.89	0.717	0.068
الاهتمام بالكوادر البشرية	أقل من 5 سنوات	30	3.52	0.827	0.151
	من 5 - 10 سنوات	42	3.68	0.974	0.150
	من 10 - 20 سنة	27	3.45	0.855	0.165
	أكثر من 20 سنة	4	3.79	0.861	0.431
	المجموع	103	3.58	0.892	0.088
التحسين المستمر	أقل من 5 سنوات	33	3.73	0.731	0.127
	من 5 - 10 سنوات	44	4.03	0.702	0.106
	من 10 - 20 سنة	28	3.74	0.770	0.146
	أكثر من 20 سنة	4	4.08	0.687	0.344
	المجموع	109	3.87	0.734	0.070
ضمان الجودة	أقل من 5 سنوات	33	3.64	0.573	0.100
	من 5 - 10 سنوات	44	3.86	0.663	0.100
	من 10 - 20 سنة	28	3.59	0.885	0.167
	أكثر من 20 سنة	4	3.88	0.832	0.416
	المجموع	109	3.72	0.709	0.068

جدول رقم 19.3-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات والمجالات حسب عدد سنوات الخبرة

الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال / الفقرة
0.113	0.648	3.89	33	أقل من 5 سنوات	الاهتمام بالعمليات الداخلية
0.135	0.886	3.87	43	من 5 - 10 سنوات	
0.152	0.803	3.77	28	من 10 - 20 سنة	
0.206	0.412	4.45	4	أكثر من 20 سنة	
0.076	0.785	3.87	108	المجموع	
0.123	0.685	3.56	31	أقل من 5 سنوات	استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات
0.102	0.675	3.94	44	من 5 - 10 سنوات	
0.166	0.849	3.58	26	من 10 - 20 سنة	
0.289	0.500	3.50	3	أكثر من 20 سنة	
0.072	0.737	3.72	104	المجموع	
0.158	0.880	3.74	31	أقل من 5 سنوات	تصميم العمليات
0.103	0.686	3.94	44	من 5 - 10 سنوات	
0.156	0.826	3.72	28	من 10 - 20 سنة	
0.320	0.640	4.05	4	أكثر من 20 سنة	
0.075	0.780	3.83	107	المجموع	
0.115	0.658	3.73	33	أقل من 5 سنوات	التغيير التنظيمي
0.114	0.764	3.90	45	من 5 - 10 سنوات	
0.138	0.729	3.65	28	من 10 - 20 سنة	
0.376	0.753	3.97	4	أكثر من 20 سنة	
0.069	0.723	3.79	110	المجموع	
0.101	0.544	3.73	29	أقل من 5 سنوات	آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة
0.093	0.571	3.87	38	من 5 - 10 سنوات	
0.132	0.672	3.63	26	من 10 - 20 سنة	
0.174	0.301	3.66	3	أكثر من 20 سنة	
0.060	0.587	3.76	96	المجموع	

جدول 20.3-أ : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية
نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير عدد سنوات
الخبرة.

الفقرة / المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية
توجه الإدارة العليا	بين المجموعات	0.835	3	0.278	0.567	0.638
	داخل المجموعات	52.061	106	0.491		
	المجموع	52.896	109			
التركيز على المشتركين	بين المجموعات	2.217	3	0.739	1.455	0.231
	داخل المجموعات	53.828	106	0.508		
	المجموع	56.045	109			
الاهتمام بالكوادر البشرية	بين المجموعات	1.131	3	0.377	0.467	0.706
	داخل المجموعات	79.949	99	0.808		
	المجموع	81.080	102			
التحسين المستمر	بين المجموعات	2.470	3	0.823	1.551	0.206
	داخل المجموعات	55.723	105	0.531		
	المجموع	58.193	108			
ضمان الجودة	بين المجموعات	1.636	3	0.545	1.089	0.357
	داخل المجموعات	52.607	105	0.501		
	المجموع	54.243	108			
الاهتمام بالعمليات الداخلية	بين المجموعات	1.632	3	0.544	0.879	0.454
	داخل المجموعات	64.325	104	0.619		
	المجموع	65.957	107			
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.669	3	1.223	2.343	0.078
	داخل المجموعات	52.207	100	0.522		
	المجموع	55.876	103			

جدول 20.3-ب : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الفقرة / المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
تصميم العمليات	بين المجموعات	1.341	3	0.447	0.730	0.536
	داخل المجموعات	63.094	103	0.613		
	المجموع	64.436	106			
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1.399	3	0.466	0.890	0.449
	داخل المجموعات	55.555	106	0.524		
	المجموع	56.955	109			
واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.943	3	0.314	0.909	0.440
	داخل المجموعات	31.808	92	0.346		
	المجموع	32.751	95			

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الإداريين هم الذين يباشرون في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وهم الذي يقع على عاتقهم مسؤولية توعية العاملين في الشركة لهذا المفهوم وتحديد الإجراءات اللازمة لنشره ووضع الخطط اللازمة لتطبيقه، بالتالي فإن فئة الإداريين باختلاف سنوات خبرتهم يقع عليهم نفس الواجب بمجرد توليهم لمهام أو مناصب إدارية في الشركة ولا يشترط في ذلك أن يجتاز الإداري عدد سنوات معين من الخبرة حتى يكون ملماً أو ملاحظاً لأبعاد الجودة الشاملة وبذلك لا يكون لهذا المتغير تأثير على الحكم على مدى تنفيذ آليات إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

5.5.3 الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير عدد المسمى الوظيفي.

للتحقق من الفرضية الخامسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance)، وكما هو واضح في الجدول رقم (22.3) فقد بلغت قيمة F المحسوبة لمجال توجه

الإدارة العليا (1.706)، ولمجال التركيز على المشتركين (1.072)، ولمجال الاهتمام بالكوادر البشرية (0.896)، ومجال التحسين المستمر (0.288)، ومجال ضمان الجودة (1.395)، ومجال الاهتمام بالعمليات الداخلية (1.456)، ومجال استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (1.290)، ومجال تصميم العمليات (0.774)، ومجال التغيير التنظيمي (0.698)، وللمجال الكلي بلغت (1.081).

ومن خلال الجدول يتضح أنه لا توجد فروق في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية للمجالات أكبر من (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية.

جدول رقم 21.3-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات والمجالات حسب المسمى الوظيفي

المجال / الفقرة	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
توجه الإدارة العليا	إداري	46	3.71	0.572	0.084
	مشرف	16	3.81	0.481	0.120
	رئيس قسم	8	3.61	1.197	0.423
	مراقب	8	3.74	1.162	0.411
	مدير	20	4.20	0.554	0.124
	منسق	5	3.90	0.346	0.155
	المجموع	103	3.82	0.685	0.067
التركيز على المشتركين	إداري	46	3.72	0.756	0.111
	مشرف	16	3.86	0.519	0.130
	رئيس قسم	8	3.96	1.082	0.383
	مراقب	8	3.95	1.074	0.380
	مدير	20	4.15	0.529	0.118
	منسق	5	4.06	0.458	0.205
	المجموع	103	3.88	0.735	0.072

جدول رقم 21.3-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب
المسمى الوظيفي

المجال / الفقرة	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
الاهتمام بالكوادر البشرية	إداري	43	3.52	0.814	0.124
	مشرف	16	3.77	0.576	0.144
	رئيس قسم	6	3.07	1.274	0.520
	مراقب	8	3.71	1.150	0.407
	مدير	20	3.76	0.908	0.203
	منسق	4	3.89	0.811	0.406
	المجموع	97	3.61	0.861	0.087
التحسين المستمر	إداري	45	3.83	0.663	0.099
	مشرف	16	3.86	0.535	0.134
	رئيس قسم	8	3.98	1.052	0.372
	مراقب	8	3.63	1.234	0.436
	مدير	20	3.96	0.682	0.152
	منسق	5	3.87	0.671	0.300
	المجموع	102	3.86	0.728	0.072
ضمان الجودة	إداري	46	3.65	0.570	0.084
	مشرف	16	3.86	0.648	0.162
	رئيس قسم	8	3.94	1.065	0.377
	مراقب	8	3.23	1.250	0.442
	مدير	20	3.86	0.550	0.123
	منسق	5	3.60	0.401	0.180
	المجموع	103	3.71	0.697	0.069
الاهتمام بالعمليات الداخلية	إداري	45	3.88	0.740	0.110
	مشرف	16	3.91	0.495	0.124
	رئيس قسم	8	3.45	1.385	0.490
	مراقب	8	3.65	1.222	0.432
	مدير	19	4.18	0.516	0.118
	منسق	5	3.48	0.522	0.233
	المجموع	101	3.87	0.787	0.078

جدول رقم 21.3-ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب المسمى الوظيفي

المجال / الفقرة	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
تصميم العمليات	إداري	44	3.70	0.796	0.120
	مشرف	16	3.78	0.665	0.166
	رئيس قسم	8	3.80	1.009	0.357
	مراقب	8	3.75	1.115	0.394
	مدير	20	4.11	0.513	0.115
	منسق	4	3.80	1.033	0.516
	المجموع	100	3.81	0.780	0.078
التغيير التنظيمي	إداري	46	3.72	0.706	0.104
	مشرف	16	3.67	0.553	0.138
	رئيس قسم	8	4.03	1.120	0.396
	مراقب	8	3.69	1.171	0.414
	مدير	20	4.01	0.594	0.133
	منسق	5	3.75	0.765	0.342
	المجموع	103	3.79	0.744	0.073
آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	إداري	40	3.70	0.566	0.090
	مشرف	15	3.78	0.436	0.113
	رئيس قسم	6	3.55	1.086	0.443
	مراقب	7	3.47	1.036	0.392
	مدير	19	3.98	0.383	0.088
	منسق	4	3.86	0.415	0.207
	المجموع	91	3.75	0.602	0.063

جدول 22.3-أ : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية
نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفقرة / المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
توجه الإدارة العليا	بين المجموعات	3.868	5	0.774	1.706	0.140
	داخل المجموعات	43.981	97	0.453		
	المجموع	47.849	102			
التركيز على المشتركين	بين المجموعات	2.885	5	0.577	1.072	0.380
	داخل المجموعات	52.193	97	0.538		
	المجموع	55.078	102			
الاهتمام بالكوادر البشرية	بين المجموعات	3.340	5	0.668	0.896	0.487
	داخل المجموعات	67.842	91	0.746		
	المجموع	71.182	96			
التحسين المستمر	بين المجموعات	0.790	5	0.158	0.288	0.919
	داخل المجموعات	52.676	96	0.549		
	المجموع	53.467	101			
ضمان الجودة	بين المجموعات	3.320	5	0.664	1.395	0.233
	داخل المجموعات	46.178	97	0.476		
	المجموع	49.498	102			
الاهتمام بالعمليات الداخلية	بين المجموعات	4.411	5	0.882	1.456	0.212
	داخل المجموعات	57.556	95	0.606		
	المجموع	61.967	100			
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	3.484	5	0.697	1.290	0.275
	داخل المجموعات	49.696	92	0.540		
	المجموع	53.181	97			
تصميم العمليات	بين المجموعات	2.382	5	0.476	0.774	0.571
	داخل المجموعات	57.888	94	0.616		
	المجموع	60.270	99			

جدول 22.3-ب: نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الفقرة / المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
التغيير التنظيمي	بين المجموعات	1.959	5	0.392	0.698	0.626
	داخل المجموعات	54.454	97	0.561		
	المجموع	56.413	102			
واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	1.951	5	0.390	1.081	0.377
	داخل المجموعات	30.667	85	0.361		
	المجموع	32.617	90			

ويفسر الباحث النتيجة السابقة بأن مفهوم الجودة الشاملة لا يشترط تطبيقه من خلال أشخاص يحملون مسميات وظيفية محددة، فهو يطبق من قبل كافة العاملين داخل الشركة باختلاف مسمياتهم الوظيفية وسواء كانوا يشغلون مناصب إدارية أو يكلفون بمهام إدارية أو لا، فمسؤولية نشر ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقها تقع على كافة العاملين بشكل عام وعلى الإداريين بشكل خاص دون النظر إلى مسمياتهم الوظيفية، وبذلك لا يكون لهذا المتغير تأثير على الحكم على مدى تنفيذ آليات إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

6.5.3 الفرضية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير التخطيط العملياتي.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة فقد تم استخدام اختبار t وذلك كما هو واضح في الجدول (23.3)، حيث بينت نتائج الاختبار أن قيمة t المحسوبة لمجال توجه الإدارة العليا بلغت (1.195)، ولمجال التركيز على المشتركين (1.405)، ولمجال الاهتمام بالكوادر البشرية (1.679)، ولمجال التحسين المستمر (1.362)، ولمجال ضمان الجودة (0.438)، ولمجال الاهتمام بالعمليات الداخلية (1.987)، ولمجال استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (0.974)، ولمجال تصميم العمليات (-0.245)، ولمجال التغيير التنظيمي (0.399)، ولمجال الكلي (0.562)، ومن خلال الجدول

يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير التخطيط العملياتي، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لهم أكبر من (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية .

جدول 23.3 : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير استخدام التخطيط العملياتي.

المجال/الفقرة	التخطيط العملياتي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
توجه الإدارة العليا	نعم	73	3.88	0.629	1.195	106	0.235
	لا	35	3.71	0.834			
التركيز على المشتركين	نعم	73	3.96	0.693	1.405	106	0.163
	لا	35	3.75	0.775			
الاهتمام بالكوادر البشرية	نعم	69	3.68	0.793	1.679	100	0.096
	لا	33	3.36	1.062			
التحسين المستمر	نعم	73	3.93	0.622	1.362	105	0.176
	لا	34	3.72	0.943			
المجال/الفقرة	التخطيط العملياتي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
ضمان الجودة	نعم	73	3.75	0.636	0.438	105	0.662
	لا	34	3.68	0.867			
الاهتمام بالعمليات الداخلية	نعم	72	3.97	0.657	1.987	104	0.050
	لا	34	3.65	0.993			
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	نعم	68	3.77	0.649	0.974	100	0.333
	لا	34	3.62	0.905			
تصميم العمليات	نعم	72	3.81	0.712	-0.245	103	0.807
	لا	33	3.85	0.941			
التغيير التنظيمي	نعم	73	3.81	0.701	0.399	106	0.691
	لا	35	3.75	0.793			
واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	نعم	65	3.78	0.478	0.562	93	0.575
	لا	30	3.71	0.788			

ويفسر الباحث هذه النتيجة بكون نظام إدارة الجودة الشاملة ليس نظاماً يومياً يحتاج للتخطيط اليومي وكون العملية الإدارية اليومية تأخذ الشكل الروتيني، فقد اتجهت إجابات كل من الذين أجابوا باستخدام الشركة للتخطيط العملياني، والذين أجابوا بعدم استخدام الشركة له بالموافقة على كافة مجالات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وبذلك لا يكون لهذا المتغير تأثير على الحكم على مدى تنفيذ آليات إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

7.5.3 الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير التخطيط الاستراتيجي.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة فقد تم استخدام اختبار t وذلك كما هو واضح في الجدول (24.3)، حيث بينت نتائج الاختبار أن قيمة t المحسوبة لمجال توجه الإدارة العليا بلغت (2.073)، ولمجال التركيز على المشتركين (0.397)، ولمجال الاهتمام بالكوادر البشرية (1.353)، ولمجال التحسين المستمر (1.002)، ولمجال ضمان الجودة (0.780)، ولمجال الاهتمام بالعمليات الداخلية (2.729)، ولمجال استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (2.896)، ولمجال تصميم العمليات (0.154)، ولمجال التغيير التنظيمي (0.705)، ولمجال الكلي (0.802).

ومن خلال الجدول يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير استخدام الشركة للتخطيط الاستراتيجي، لمجالات (توجه الإدارة العليا، الاهتمام بالعمليات الداخلية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لهم أقل من (0.05) وبالتالي تم رفض الفرضية، حيث كانت الفروق لصالح الإجابة بنعم فيها جميعاً.

جدول 24.3 : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير استخدام التخطيط الاستراتيجي.

المجال/الفقرة	التخطيط الاستراتيجي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
توجه الإدارة العليا	نعم	81	3.90	0.589	2.073	107	0.041
	لا	28	3.59	0.924			
التركيز على المشتركين	نعم	81	3.90	0.639	0.397	107	0.692
	لا	28	3.84	0.929			
الاهتمام بالكوادر البشرية	نعم	74	3.65	0.755	1.353	100	0.179
	لا	28	3.38	1.186			
التحسين المستمر	نعم	80	3.91	0.587	1.002	106	0.319
	لا	28	3.74	1.061			
ضمان الجودة	نعم	81	3.76	0.602	0.780	106	0.437
	لا	27	3.64	0.977			
الاهتمام بالعمليات الداخلية	نعم	79	3.99	0.596	2.729	105	0.007
	لا	28	3.53	1.116			
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	نعم	75	3.85	0.571	2.896	101	0.005
	لا	28	3.39	1.008			
تصميم العمليات	نعم	80	3.84	0.683	0.154	104	0.878
	لا	26	3.81	1.050			
التغيير التنظيمي	نعم	81	3.82	0.648	0.705	107	0.482
	لا	28	3.71	0.924			
واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	نعم	70	3.79	0.445	0.802	93	0.425
	لا	25	3.68	0.886			

ويعزو الباحث هذه النتيجة لكون المدراء الذين يقومون بعملية التخطيط الإستراتيجي أو من تتطلب وظائفهم الإدارية أن يكونوا مطلعين عليه، يكونون أكثر ملامسة لسير عملية تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة أكثر من الذين لا يقومون به أو من لا تتطلب منهم وظائفهم أن يقوموا به وكون عملية التخطيط الاستراتيجي تتم إما على المدى المتوسط أو المدى البعيد فإن هذا التخطيط يستلزم وجود خطط لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة ومن ثم مراقبة آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على المدى المتوسط أو البعيد، وتتم عملية المراقبة هذه من خلال الإدارة العليا في الشركة.

8.5.3 الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير التكنولوجيا المستخدمة.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة فقد تم استخدام اختبار t وذلك كما هو واضح في الجدول (25.3)، حيث بينت نتائج الاختبار أن قيمة t المحسوبة لمجال توجه الإدارة العليا بلغت (0.799)، ولمجال التركيز على المشتركين (-0.161)، ولمجال الاهتمام بالكوادر البشرية (0.601)، ولمجال التحسين المستمر (0.337)، ولمجال ضمان الجودة (0.149)، ولمجال الاهتمام بالعمليات الداخلية (1.906)، ولمجال استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (1.398)، ولمجال تصميم العمليات (-0.689)، ولمجال التغيير التنظيمي (-0.016)، ولمجال الكلي (0.497).

من خلال الجدول يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير استخدام التكنولوجيا الحديثة، وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لجميع المجالات أكبر من (0.05)، وبالتالي تم قبول الفرضية .

جدول 25.3- أ : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير استخدام التكنولوجيا الحديثة.

الفقرة / المجال	التكنولوجيا المستخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
توجه الإدارة العليا	نعم	88	3.85	0.620	0.799	108	0.426
	لا	22	3.71	0.954			
التركيز على المشاركين	نعم	88	3.88	0.677	-0.161	108	0.873
	لا	22	3.91	0.878			

جدول 25.3-ب : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير استخدام التكنولوجيا الحديثة.

المجال/الفقرة	التكنولوجيا المستخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t قيمة	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الاهتمام بالكوادر البشرية	نعم	81	3.60	0.813	0.601	101	0.549
	لا	22	3.47	1.152			
التحسين المستمر	نعم	87	3.88	0.653	0.337	107	0.737
	لا	22	3.82	1.012			
ضمان الجودة	نعم	87	3.73	0.626	0.149	107	0.882
	لا	22	3.70	0.989			
الاهتمام بالعمليات الداخلية	نعم	86	3.94	0.670	1.906	106	0.059
	لا	22	3.59	1.103			
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	نعم	82	3.78	0.623	1.398	102	0.165
	لا	22	3.53	1.056			
تصميم العمليات	نعم	86	3.80	0.726	-0.689	105	0.493
	لا	21	3.93	0.983			
التغيير التنظيمي	نعم	88	3.79	0.664	-0.016	108	0.987
	لا	22	3.79	0.942			
واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	نعم	75	3.77	0.483	0.497	94	0.620
	لا	21	3.70	0.878			

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن الجودة الشاملة لا تركز في الأساس على استخدام الشركة للتكنولوجيا الحديثة بالقدر الذي تشترط فيه وجود إدارة واعية و داعمة لنظام إدارة الجودة الشاملة وحصول تغيير تنظيمي في الشركة، علماً أن ما نسبته 80% من عينة الدراسة أجابوا باستخدام الشركة لتكنولوجيا حديثة في تقديمها لخدماتها وأن نسبة 20% فقط أجابت بأن التكنولوجيا المستخدمة من قبل الشركة ليست حديثة إلا أن هذا لم يظهر فروق في اتجاهاتهم نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وبذلك لا يكون لهذا المتغير تأثير على الحكم على مدى تنفيذ آليات إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

9.5.3 الفرضية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير تكاليف المحافظة على الجودة.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة فقد تم استخدام اختبار t وذلك كما هو واضح في الجدول (26.3)، حيث بينت نتائج الاختبار أن قيمة t المحسوبة لمجال توجه الإدارة العليا بلغت (2.485)، ولمجال التركيز على المشتركين (1.187)، ولمجال الاهتمام بالكوادر البشرية (2.213)، ولمجال التحسين المستمر (1.517)، ولمجال ضمان الجودة (-0.033)، ولمجال الاهتمام بالعمليات الداخلية (2.446)، ولمجال استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات (1.154)، ولمجال تصميم العمليات (1.207)، ولمجال التغيير التنظيمي (0.201)، ولمجال الكلي (1.224).

ومن خلال الجدول يتضح وجود فروق في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير تكاليف المحافظة على الجودة، للمجالات (توجه الإدارة العليا، الاهتمام بالعمليات الداخلية) وذلك لأن قيمة الدلالة الإحصائية لهم أقل من (0.05)، وبالتالي تم رفض الفرضية حيث كانت الفروق لصالح الإجابة بنعم فيها جميعاً.

جدول 26.3 : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير تكاليف المحافظة على الجودة.

الفقرة / المجال	تكاليف المحافظة على الجودة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
توجه الإدارة العليا	نعم	77	3.93	0.585	2.485	107	0.015
	لا	32	3.57	0.879			
التركيز على المشتركين	نعم	77	3.93	0.642	1.187	107	0.238
	لا	32	3.75	0.870			
الاهتمام بالكوادر البشرية	نعم	70	3.70	0.747	2.213	100	0.029
	لا	32	3.29	1.114			

جدول 26.3-ب : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير تكاليف المحافظة على الجودة.

الفقرة / المجال	تكاليف المحافظة على الجودة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	الدالة الإحصائية
التحسين المستمر	نعم	76	3.93	0.611	1.517	106	0.132
	لا	32	3.70	0.966			
ضمان الجودة	نعم	77	3.72	0.643	-0.033	106	0.974
	لا	31	3.73	0.871			
الاهتمام بالعمليات الداخلية	نعم	75	3.98	0.662	2.446	105	0.016
	لا	32	3.59	0.974			
استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات	نعم	71	3.77	0.613	1.154	101	0.251
	لا	32	3.59	0.959			
تصميم العمليات	نعم	75	3.89	0.671	1.207	104	0.230
	لا	31	3.68	1.004			
التغيير التنظيمي	نعم	77	3.80	0.674	0.201	107	0.841
	لا	32	3.77	0.846			
واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة	نعم	65	3.80	0.463	1.224	93	0.224
	لا	30	3.65	0.797			

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن النسبة الأكبر وهم الذين أجابوا بأن تكاليف المحافظة على الجودة مكلفة للشركة هم الأكثر إطلاعاً على سير عملية تنفيذ الجودة الشاملة في الشركة من أجل معرفة تكلفة المحافظة على الجودة وبالتالي هم النسبة الأكبر الذين يستطيعون تحديد مدى نجاعة الآليات التي تنفذ من خلالها إدارة الجودة الشاملة في الشركة وهم أقدر على ملاحظة مواطن القوة والضعف في التنفيذ أكثر من الإداريين الذين ليس لديهم إطلاع على تكاليف المحافظة على الجودة أو الذين يرون بأن الجودة غير مكلفة للشركة، كون تكاليف المحافظة على الجودة تعتبر من الأمور التي يعني بها من يشغلونه المناصب العليا في الشركة أكثر من الذين يشغلون مهام إدارية روتينية، أو الذين لا تقع مهمة مراقبة تكاليف المحافظة على الجودة ضمن صلاحياتهم.

6.3 ملخص النتائج:

في ضوء تحليل النتائج السابقة لأسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- إن مستوى تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين كانت فوق المتوسط وتعبر عن رضاهم على مستوى تنفيذ هذه الآليات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة بالمجالات التالية: (توجه الإدارة العليا، التركيز على المشتركين، الاهتمام بالكوادر البشرية، ضمان الجودة) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في متوسطات الإداريين في الشركة في المجالات التالية: (التحسين المستمر، الاهتمام بالعمليات الداخلية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي) وكانت الفروق لصالح الذكور فيها جميعاً .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة بمجالاتها المختلفة (توجه الإدارة العليا، التركيز على المشتركين، الاهتمام بالكوادر البشرية، التحسين المستمر، ضمان الجودة، الاهتمام بالعمليات الداخلية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب المؤهل العلمي في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجالات التالية: (التحسين المستمر، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في متوسطات الإداريين في الشركة في مجال (الاهتمام بالعمليات الداخلية) وكانت الفروق لصالح الإداريين ذوي المؤهل العلمي ماجستير فأكثر، الذين أكدوا بدرجة أكبر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة بمجالاتها المختلفة (توجه الإدارة العليا، التركيز على المشتركين، الاهتمام بالكوادر البشرية، التحسين المستمر، ضمان الجودة، الاهتمام بالعمليات الداخلية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة بمجالاتها المختلفة (توجه الإدارة العليا، التركيز على المشتركين، الاهتمام بالكوادر البشرية، التحسين المستمر، ضمان الجودة، الاهتمام بالعمليات الداخلية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخطيط العملياتي في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة بمجالاتها المختلفة (توجه الإدارة العليا، التركيز على المشتركين، الاهتمام بالكوادر البشرية، التحسين المستمر، ضمان الجودة، الاهتمام بالعمليات الداخلية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخطيط الاستراتيجي في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجالات التالية: (التركيز على المشتركين، الاهتمام بالكوادر البشرية، التحسين المستمر، ضمان الجودة، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في متوسطات الإداريين في الشركة في مجالات (توجه الإدارة العليا، الاهتمام بالعمليات الداخلية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات) و كانت الفروق لصالح الإجابة بنعم فيها جميعاً.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التكنولوجيا المستخدمة في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة بمجالاتها المختلفة (توجه الإدارة العليا، التركيز على المشتركين، الاهتمام بالكوادر

البشرية، التحسين المستمر، ضمان الجودة، الاهتمام بالعمليات الداخلية، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير تكاليف المحافظة على الجودة في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المجالات التالية: (التركيز على المشتركين، الاهتمام بالكوادر البشرية، التحسين المستمر، ضمان الجودة، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، تصميم العمليات، التغيير التنظيمي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في متوسطات الإداريين في الشركة في مجالات (توجه الإدارة العليا، الاهتمام بالعمليات الداخلية) و كانت الفروق لصالح الإجابة بنعم فيها جميعاً.

- أظهرت النتائج وجود معوقات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من أهمها: قلة اهتمام الإدارة بالعاملين داخل الشركة، ضعف الاتصال الفعال بين الموظفين والإدارة على كافة المستويات، عدم توفر كافة متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، التباعد الجغرافي بين أقسام ودوائر الشركة في محافظات الضفة الغربية، تداخل صلاحيات الإدارات المختلفة في الشركة.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تم التوصل لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في تحسين واقع تنفيذ الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية.

1.4 الاستنتاجات:

- استنتجت الدراسة أن الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية راضين عن واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وأن شركة الاتصالات الفلسطينية تولي اهتماماً واضحاً في تطبيق مجالات الجودة الشاملة.
- استنتجت الدراسة أن مجالات التركيز على المشتركين، والتحسين المستمر، والاهتمام بالعمليات الداخلية حازت على الاهتمام الأكبر من قبل الشركة ويعزو الباحث ذلك إلى سعي الشركة الدؤوب لتحسين جودة الخدمة من أجل المحافظة على مشتركيها وزيادة عددهم بالتالي زيادة أرباح الشركة .
- استنتجت الدراسة أن مجال الاهتمام بالكوادر البشرية لم يكن ضمن أولويات الشركة ويعزو الباحث ذلك إلى تركيز الشركة اهتمامها على مجالات أخرى وعدم الاهتمام بتدريب العاملين وعقد الدورات التدريبية لهم، وتوعيتهم بمفهوم الجودة الشاملة.
- يلاحظ وجود فروق إحصائية في اتجاهات الإداريين في بعض مجالات الجودة الشاملة وخصوصاً مجال توجه الإدارة العليا، ومجال الاهتمام بالعمليات الداخلية، وهذه الفروق قد

تكون نابعة من مصادر عدة منها: التباعد الجغرافي بين مراكز الشركة المنتشرة في مناطق الضفة الغربية، وتداخل صلاحيات الإدارات في الشركة، وضعف التنسيق بين الأقسام المختلفة ذات العلاقة بتطوير الخدمة.

- استنتجت الدراسة أن الشركة تعمل على رفع مستوى خدماتها من خلال قيامها بالإجراءات التي تضمن من خلالها جودة الخدمة مثل: اعتماد منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيحها، والتحكم بالعمليات من خلال استخدام خطط الجودة والمواصفات المعدة مسبقاً.
- استنتجت الدراسة وجود معوقات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة من بينها: قلة اهتمام الإدارة بالعاملين داخل الشركة، ضعف الاتصال الفعال بين الموظفين والإدارة على كافة المستويات، عدم توفر كافة متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، التباعد الجغرافي بين أقسام ودوائر الشركة في محافظات الضفة الغربية.

2.4 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإنها تقدم هنا مجموعة من التوصيات التي من شأنها تدعيم تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية ومن أهم هذه التوصيات:

1.2.4 توصيات في مجال توجه الإدارة العليا:

- ضرورة أن تعمل الإدارة على زيادة جهودها من أجل نشر مبادئ الجودة الشاملة بالشركة، ودمج أفكار الجودة بشكل متكامل في الهياكل التنظيمية للمؤسسة لإحداث التغيير المطلوب.
- ضرورة أن تركز الإدارة على استخدام فرق العمل المشاركة لإنجاز المهم، والعمل على تفويض السلطة للعاملين قدر الإمكان.
- ضرورة أن توفر الإدارة الإسناد اللازم للعاملين الذين يدعمون فلسفة الجودة الشاملة بالشركة.
- ضرورة أن تستند الإدارة في تقسيمها للوظائف داخل الشركة على أساس العمليات وأن تراعي الكفاءة في ذلك.

2.2.4 توصيات في مجال الاهتمام بالكوادر البشرية

- ضرورة أن تستخدم الشركة نظاماً فاعلاً لدمج العاملين الجدد في العمل، واستخدام معايير الجودة كنظام لتقييم أداء العاملين.
- ضرورة اهتمام الشركة بتدريب العاملين لديها ونشر الوعي والثقافة بمفهوم الجودة الشاملة بينهم.
- وجوب أن تكون معايير الأداء واضحة لجميع العاملين، وأن تطبق الشركة نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية.
- ضرورة وجود نظام واضح لتعيين العاملين الجدد، وأن تقوم الشركة بالتخطيط للكوادر البشرية بشكل رسمي.

3.2.4 توصيات في مجال ضمان الجودة

- توصي الدراسة بضرورة وضع مواصفات محددة لأداء كل نشاط داخل الشركة، والتركيز على أداء الأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.
- توصي الدراسة أن تقوم الشركة بإجراء تدقيق دوري لأعمالها حتى تكتشف الأخطاء في تقديم الخدمة.
- ضرورة اعتماد الشركة على منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيحها بعد وقوعها.

4.2.4 توصيات في مجال الاهتمام بالعمليات الداخلية

- ضرورة أن تولي الشركة اهتماماً أكبر للتنسيق بين الأقسام المختلفة ذات العلاقة بتقديم الخدمة وتطويرها.
- وجوب الاهتمام بفعالية النظام الإداري داخل الشركة، وأن يكون رضى المشتركين على رأس أولويات الشركة.

5.2.4 توصيات في مجال استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات

- يتوجب على الشركة أن تتخذ قراراتها الفعلية وفق بيانات يتم جمعها بشكل دوري عن أداء الشركة.

- توصي الدراسة أن يتم تحليل البيانات الداخلية و الخارجية الناتجة عن عمليات التدقيق من أجل الإجراءات العلاجية.
- ضرورة أن تكون البيانات الخاصة بتكاليف الجودة متوفرة لدى المدراء أصحاب العلاقة لتسهيل اتخاذ القرارات.

6.2.4 توصيات في مجال التغيير التنظيمي

- ضرورة أن تقوم الشركة بتبسيط الإجراءات داخل الشركة، والعمل على إحداث التغييرات المطلوبة في عملية صنع القرارات.
- ضرورة أن تقوم الشركة بإجراء التغييرات المناسبة في الأنماط الإدارية في الشركة، وأن تبذل جهداً مضاعفاً من أجل إحداث التغييرات المطلوبة في أنماط الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- ضرورة أن تبذل الشركة جهوداً كافية من أجل تغيير بيئة العمل السائدة و الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة نحو الأفضل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أبو الرب، م. (2007): علاقة إدارة الجودة الشاملة بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصناعية الفلسطينية، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- إبراهيم، خ. وآخرون. (2002): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، مكتبة الأشقر، بغداد.
- 3- أبو عياش، خ. (2006): العلاقة بين جودة خدمات البلديات ورضا المستفيدين في بلديات جنوب الضفة الغربية الخليل وبيت لحم، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- أحمد، ي. (2005): تطبيقات إدارة الجودة الشاملة. في : المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي، 2005. جامعة البحرين، البحرين.
- الأحمد، ح.ع. (2000): التحسين المستمر للجودة: المفهوم وكيفية التطبيق في المنظمات الصحية، "الإدارة العامة"، 3. ص 296.
- البرغوثي، س. (2005): واقع إدارة الجودة الشاملة في قطاع الصناعات الدوائية الفلسطينية: دراسة تحليلية لوجهة نظر المديرين والمستهلك المحلي، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بركات، ع. (2003): أثر تطبيق أنظمة الجودة الشاملة على التعليم العالي في الأردن (دراسة ميدانية)، جامعة اليرموك، الأردن.
- البكري، س. م. (2001): إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، مصر.
- البناء، ر. (يناير، 2007) : الجودة الشاملة مفهومها وأسلوب إرسائها مع توجهات الوزارة في تطبيقها في مدارس المملكة. في: المؤتمر السنوي الواحد والعشرون للتعليم الإعدادي، مملكة البحرين.
- التميمي، إ. (2007): إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، المؤتمر الثالث للجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، 2007، جامعة القدس، فلسطين. ص ص 199-213.
- جودة، م. أ. (2004): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان.

- حسن، ر. (2001): معجزة الجودة الشاملة والآيزو، دار علاء الدين للنشر والتوزيع دمشق، سوريا.
- حمزاوي، ل. ف. (2006): نظام الجودة الحديثة في مجال التصنيع الغذائي، الطبعة الثانية. القاهرة، مصر.
- الحميضي، ع. (2000): اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الآيزو 9000 في الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك). "الإدارة العامة"، 1. ص ص 145-191.
- حمود، خ. ك. (2002): إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الخشالي، ش. (2007): إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، المؤتمر الثالث للجودة والتميز والاعتماد في مؤسسات التعليم العالي، 2007، جامعة القدس، فلسطين. ص ص 282-298.
- الخطيب، أ. (1999): التعليم الجامعي والتحول الديمقراطي، ورقة عمل، مركز الأردن الجديد للدراسات، أيلول 1999، عمان، الأردن.
- الخطيب، أ. (تموز، 2000): "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الإدارة الجامعية". مجلة اتحاد الجامعات العربية، 3. ص ص 38.
- خفاجي، ع. (1995): الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
- خلاف، ر. (2006): معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في جامعتي الخليل وبيت لحم من وجهات نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخلف، ع. (1997): ثالث التميز تحسين الجودة وتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، "الإدارة العامة"، 3. ص ص 405-440.
- الدرادكة، م. س. (2006): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دوبينز، ل. ماسون، ك. (1997): إدارة الجودة: التقدم والحكمة وفلسفة ديمينج، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة.
- راست، ر. وآخرون. (1996): الجودة لقياس النتائج المالية لبرنامج الجودة في شركتكم الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، القاهرة، مصر.
- زيدان، أ. (2003): أسس تحقيق الجودة في المنظمات، بحث منشور، على الإنترنت.
- السقاف، ح. ع. (1997): المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، بدون ناشر، الرياض، السعودية.

- سكتاوي، ع. (مايو، 2004): الجودة الشاملة تردم الفجوة في أدائنا التربوي، " مجلة المعرفة" ص 69.
- السلمي، ع. (2002): إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- السويطي، ش. (2006): اتجاهات العاملين نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة، جامعة القدس، فلسطين.
- الشرقاوي، م. (2003): إدارة المدرسة بالجودة الشاملة، الطبعة الثانية. القاهرة، مصر.
- الصرن، ر. ح. (2001): معجزة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق.
- الطائي، ي. الفضل، م. (2004): إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، الطبعة الأولى. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- الطراونة، م، البليسي، ب، (2002): الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن، مؤته للبحوث والدراسات، المجلد 17 العدد الأول.
- الطعمنة، م. (1998): إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي، (حالة وزارة الصحة) جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عارف، أ. ح. (2006): مدخل إلى علم الجودة، برنامج الجودة الشاملة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- عبد اللطيف، أ. (2002): تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية غير الحكومية في الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبد الوهاب، م. (2005): إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عثمان، م. (2007): متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العزاوي، م. ع. (2005): إدارة أنظمة الجودة والنسبة ISO 9000 & ISO 1400 الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عشيبة، ف. (2000): الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في التعليم الجامعي المصري، دراسة تحليلية، "اتحاد الجامعات العربية"، 3. ص ص 520-565.
- عقيلي، ع. (2000): مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عقيلي، ع. (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- علوان، ق. ن. (2005): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عليمات، ص. (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (التطبيق ومقترحات التطوير)، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، م. س. (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر عمان، الأردن.
- عناني، د. (2005): إدارة الجودة الشاملة في صناعة الألبان المحلية بين النظرية والتطبيق جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العنقري، خ. ح. (2006): التربية والتدريب في الطريق إلى الجودة، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الرياض.
- القحطاني، س. (1993): إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، "الإدارة العامة". 78.
- قنাম، ز. (2005): طرق البحث والكتابة العلمية، جامعة القدس، فلسطين. (غير منشور).
- القواسمي، ت. (2007): واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين، جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- مارشي، ج. (1996): أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء. ترجمه عبد الفتاح السيد نعمان. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر.
- ماهوني، ف. ثور، ك. (2000): ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- محمد، س. ش. (2005): معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية، في: المؤتمر التربوي الخامس لجودة التعليم الجامعي، جامعة البحرين، البحرين.
- المحياوي، ق. ن. (2006): إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى. دار الشروق، عمان.
- المديرس، ع. (مايو، 2004): "إدارة الجودة الشاملة في التعليم". مجلة المعرفة، ص ص 108.
- مصطفى، س. الأنصاري، م. (2002): برنامج إدارة الجودة الشامل وتطبيقاتها في المجال التربوي. في: دورة تدريبية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي. المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج. قطر.

- المناصير، ع. (1994): إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- النبوي، أمين. (1995): إدارة الجودة الشاملة في نظم التعليم، "مستقبل التربية العربية"، 3. ص ص 195-197.
- هيجان، ع. أ. (1994): "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية". مجلة الإدارة العامة، 3، ص ص 405-440.
- شركة الاتصالات الفلسطينية. (2007): موقعه شركة الاتصالات الفلسطينية على شبكة الانترنت . (<http://www.paltel.ps> 8.7.2007) ,
- الطبطباي، ج. (2004): جائزة الخليج العربي للجودة، في: المؤتمر الوطني الأول للجودة السعي نحو الإلتقان والتميز - الواقع والصمود، اللجنة الوطنية السعودية للجودة، آذار 2004 الرياض، المملكة العربية السعودية.
(www.qualityconf.com/Presentations/day2/session4/14.ppt, 21.2.2007)
- هيريرا، ج. (2007): إدارة الجودة الشاملة، قسم تنمية الموارد البشرية في الإتحاد الدولي للاتصالات.
(www.ituarabic.org/Courses/course12/Doc12/unit%204.doc, 26.3.2007)
- ويكيبيديا. (2007): الموسوعة العلمية على الانترنت.
(<http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>, 5.5. 2007)

المراجع الأجنبية:

- Bank, J. (2000): The Essence of Total Quality Management, 2nd ed. Prentice Hall, London.
- Boje, D. Winsor. R. (1993): "The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda", Journal of Organizational Change Management, Vol.6. Nr.4, pp. 57-70.
- Budgol, M. (2005): "the implementation of the TQM in Poland", The TQM Magazine, Vol.17.
- Davis, D. & Thomas, F. (2002): Attitude of Middle Managers to quality-based, organizational change, managing service quality, Vol.12, Issue6, pp. 504-413.
- Deming, E. (1986): Quality Management: the strategic and competitive Edg, Free Press, NY.
- Detret, j. Rojer, J. (2000): " An Instrument for megering quality practice in education" Quality Management Journal, Vol.7, No3, pp. 20-37.
- Dilworth, J. B. (1992): Operation Management, McGraw-Hill, Inc. Singapore.

- Evans, J. Lindsay, M. (1996): The Management and Control of Quality, 3rd ed. West Publishing Company, New York.
- Fisher, B. (1996): Installing Implement the Document at Loughbrangh University, U.K.
- Goetsch, D. Davies, B. (1997): introduction to total quality management for processing and services, Printice-Halleditron.
- Hendricks, K. & Singhal, V. (2000): The Impact at total quality management on financial performance, University of Western Ontario, London.
- Hirtz, P. (2002): Effective leadership for total quality management, Missouri-Rolla, USA. (Doctoral Dissertation).
- Horine, J. & Haily, W. (1995): “ Challenges to successful quality management implementation in higher education institution”, Innovative Higher Education, Vol.20, No1, pp. 7-17.
- Jablonski, J. (1991): Implementers Total Quality Management, on overview, without publisher, Santiago.
- Javier, F. (2003): Factors affecting the relationship between total management practices and Organizational performance, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 20. No2, pp. 189-209.
- Juse, A. (2004): The Deming Prize Committee What is the Deming Prize?, Japan.
- Lagrosen, S. (1999): TQM goes to school: an effective way of improving school quality, TQM Magazine, Vol.11, No.5, pp. 328-332.
- Longenker, C. & Scazzero, J. (1996): the ongoing challenge of Total Quality Management, The TQM Magazine, Vol.8, No.20, pp. 55-60.
- Martinich, S. (1997): production and operation management an applied modern approach, Johnwily sons, Inc, New York.
- Menon, H. G. (1992): TQM in new product manufacturing, McGraw-Hill, Inc, New York.
- Moorhead, D. Griffin, R. (2000): Organizational Behavior, 5th ed. A.L.T.B.S publisher and Distributors(Regd), Delhi.
- Powell, T. (1995): Total Quality Management as Competitive Advantage, a review and empirical study, Strategic Management Journal. January, p35.
- Schroeder, R. (1993): operation management decision making in the operation function, 4th ed. McGraw-Hill, Inc, Singapore.

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة بحث علمي

عزيزي الموظف/ عزيزتي الموظفة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة لمعرفة واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى خدماتها، وذلك ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في برنامج التنمية الريفية المستدامة - تخصص بناء مؤسسات/ جامعة القدس.

الرجاء الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل صدق وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية تامة.

وشكراً لتعاونكم

عنوان الدراسة

" واقع تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية وعلاقته بمستوى خدماتها "

الطالب: محمد علان

بإشراف د. جمال حلاوة

2007

القسم الأول:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ من 20-30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكثر من 50

3. المؤهل العلمي:

☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأكثر

4. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 10 - 20 سنة ☐ 20 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

الرجاء الإجابة عما يلي:

☐ لا	☐ نعم	6. تقوم الشركة بالتخطيط العملياتي لأهدافها (قصير المدى).
☐ لا	☐ نعم	7. تقوم الشركة بالتخطيط الإستراتيجي لأهدافها (بعيد المدى).
☐ لا	☐ نعم	8. تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها.
☐ لا	☐ نعم	9. تكاليف المحافظة على الجودة مكلفة للشركة.

القسم الثاني:

الرجاء قراءة العبارات التالية ووضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تناسبك:

المحور الأول: توجه الإدارة العليا

العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
10 تعمل الإدارة على دمج أفكار الجودة بشكل متكامل في الهياكل التنظيمية للمؤسسة لإحداث التغيير اللازم.					
11 تلتزم الإدارة بجودة عمليات إنتاج الخدمة عن طريق اشتراكهم في الأنشطة داخل الشركة.					
12 تبذل الإدارة جهودها باستمرار من أجل نشر مبادئ الجودة بالشركة.					
13 تستند الإدارة في تقسيمها للوظائف داخل الشركة على أساس العمليات.					
14 تركز الإدارة على استخدام فرق العمل المشاركة لإنجاز المهام.					
15 الإدارة تعمل على تعزيز إمكانات العاملين من أجل التطوير.					
16 توفر الإدارة رؤية طويلة الأمد واضحة المعالم لأهداف الشركة .					
17 توفر الإدارة رؤية طويلة الأمد واضحة المعالم لاستراتيجيات الشركة .					
18 تعمل الإدارة على تفويض السلطة للعاملين قدر الإمكان.					
19 تقدم الإدارة الإسناد اللازم للعاملين الذين يدعمون الفلسفة الجديدة للشركة.					

المحور الثاني: التركيز على المشتركين

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
20 الخدمات التي تقدمها الشركة تحظى برضى المشتركين.					
21 تصميم الخدمة داخل الشركة مرتبط مع احتياجات الزبائن.					
22 تقوم الشركة بتحليل البيانات المرتبطة بالمشاركين للوقوف على مستوى خدماتها من أجل تحسينها.					
23 تهتم الشركة بتنمية العلاقات مع المشتركين من خلال إدارة خاصة بذلك.					
24 تقوم الشركة بمسح ميداني لمشاركتها للتعرف على احتياجاتهم.					
25 تقوم الشركة بمسح ميداني لمشاركتها للتعرف على مشاكلهم.					
26 مراجعة الشكاوى الواردة للشركة من قبل الزبائن من أولويات الشركة من أجل الاستجابة السريعة لحاجات المشتركين.					

المحور الثالث: الاهتمام بالكوادر البشرية:

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
27 تستخدم إدارة الشركة نظاماً فاعلاً لدمج العاملين الجدد في العمل.					
28 تستخدم الإدارة معايير الجودة كنظام لتقييم أداء العاملين.					
29 تقوم الشركة بالتخطيط للكوادر البشرية بشكل رسمي.					
30 هناك نظام واضح لتعيين الموظفين.					
31 مقاييس الأداء واضحة لجميع العاملين.					
32 تهتم الشركة بتدريب الموظفين لجعلهم أكثر انخراطاً بالشركة.					
33 تطبق الشركة نظام اتصال فعال بين كافة المستويات الإدارية.					

المحور الرابع: التحسين المستمر

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
34 التحسين المستمر هدف دائم للشركة.					
35 تقوم الشركة بتقييم مستمر للعمليات المتبعة في تقديم الخدمة.					
36 تعتمد الشركة على استخدام مؤشرات الأداء الكمية في إدارة أعمالها.					
37 يتم توثيق إجراءات التحسين المستمر داخل الشركة.					
38 تشجع إدارة الشركة جميع العاملين على التطوير المستمر لأدائهم.					
39 الشركة سريعة الاستجابة للمتغيرات.					

المحور الخامس: ضمان الجودة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
40 فلسفة الشركة تركز على أداء أي عمل بصورة صحيحة من المرة الأولى.					
41 تعتمد الشركة على منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيحها بعد وقوعها.					
42 يجري تدقيق مستويات الإنجاز للتأكد من الالتزام بمعايير جودة الأداء المقررة.					
43 تضع إدارة الشركة مواصفات محددة لأداء كل نشاط.					
44 التحكم بالعمليات يتم من خلال استخدام خطط الجودة والمواصفات المعدة مسبقاً.					
45 تقوم الشركة بإجراء تدقيق دوري لأعمالها حتى تكتشف الأخطاء في تقديم الخدمة.					

المحور السادس: الاهتمام بالعمليات الداخلية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
46 تهتم الشركة بفعالية النظام الإداري داخليها.					
47 هناك اهتمام بالتنسيق بين الأقسام المختلفة ذات العلاقة بتطوير الخدمة.					
48 على رأس اهتمامات الشركة رضى المشتركين عن الخدمات المقدمة.					
49 تتميز الشركة في المجتمع من خلال سياساتها تجاه أبنائه.					
50 عند تصميم الخدمة يراعى إمكانية تحقيق ذلك من الناحية الاقتصادية.					

المحور السابع: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
51 يتم استخدام الأساليب الإحصائية (جداول-خرائط) لمراقبة العمليات المختلفة.					
52 تعرض المعلومات المتعلقة بالجودة في ملصقات في أماكن عديدة بالشركة.					
53 تتخذ القرارات الفعلية في الشركة وفق بيانات يتم جمعها بشكل دوري عن أداء الشركة.					
54 البيانات الخاصة بتكاليف الجودة تتوفر للمديرين لاتخاذ القرارات.					
55 يتم تحليل البيانات الداخلية الناتجة عن عمليات التدقيق من أجل الإجراءات العلاجية.					
56 يتم تحليل البيانات الخارجية الناتجة عن عمليات التدقيق من أجل الإجراءات العلاجية.					

المحور الثامن: تصميم العمليات

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
57 تهتم الشركة بتحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة في الشركة.					
58 تطبق الشركة نظاماً إدارياً فاعلاً يحقق الأداء المتميز.					
59 تستغل الشركة مواردها بكفاءة.					
60 تضع الشركة مقاييس أداء مناسبة لكل وظيفة من وظائفها.					
61 توفر الشركة الموارد اللازمة لتطوير الخدمات.					

المحور التاسع: التغيير التنظيمي

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
62 تعمل إدارة الشركة على إحداث التغييرات المطلوبة في عملية صناعة القرارات.					
63 يجري إحداث التغييرات المطلوبة في أنماط الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة.					
64 تجري مراجعة الأهداف الإستراتيجية للشركة لإجراء التغييرات المناسبة.					
65 تقوم إدارة الشركة بإجراء التغييرات المناسبة في الأنماط الإدارية في الشركة.					
66 تعمل إدارة الشركة على تبسيط الإجراءات داخل الشركة.					
67 يجري إحداث تغييرات مناسبة في اتجاهات العاملين نحو مفاهيم الجودة الشاملة.					
68 تبذل إدارة الشركة جهوداً كافية لتغيير بيئة العمل السائدة نحو الأفضل.					
69 تبذل إدارة الشركة جهوداً كافية لتغيير الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة نحو الأفضل.					

القسم الثالث:

70. هل هناك معايير لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة (من وجهة نظرك):

□ نعم □ لا

71. إذا كانت الإجابة نعم اذكرها:

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

ملحق رقم (2.1)

رسالة تحكيم استبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج التنمية الريفية المستدامة/تخصص بناء مؤسسات

حضرة الدكتور المحترم.

تحية طيبة وبعد.

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثرها على مستوى خدماتها" وذلك في كافة فروع شركة الاتصالات الفلسطينية في الضفة الغربية، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة- بناء المؤسسات.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة طويلة وكفاءة علمية وعملية، يسر الباحث أن يضع بين أيديكم أداة الدراسة للمشاركة في تحكيمها والتحقق من مدى قدرتها على قياس ما وضعت من أجله وبيان رأيكم في هذه الأداة من حيث التعديل أو الحذف أو الإضافة على فقراتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

محمد علان

جامعة القدس

ملحق رقم (3.1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
1	د. محمود الجعفري	جامعة القدس
2	د. سمير حزبون	جامعة القدس
3	د. فدوى اللبدي	جامعة القدس
4	د. إبراهيم عتيق	جامعة القدس
5	د. علي صالح	جامعة القدس
6	د. مفيد الشامي	وزارة الخارجية
7	أ. سماح عريقات	محللة إحصائية

ملحق رقم (1.2)

نبذة عن شركة الاتصالات الفلسطينية

شركة الاتصالات الفلسطينية: تأسست شركة الاتصالات الفلسطينية سنة 1995 كشركة مساهمة عامة ويبلغ رأس مالها 101.25 مليون دينار أردني، وباشرت الشركة أعمالها في الأول من يناير عام 1997م كمشغل ومقدم لكافة أنواع خدمات الاتصالات من شبكات الهواتف الثابتة والخلوية والإنترنت وخدمات تراسل المعطيات والمعلومات، والدوائر الرقمية المؤجرة.

وتعتبر الاتصالات الفلسطينية من أكبر الشركات مساهمة في رفد الاقتصاد الوطني ومن أهم المشغلين حيث يبلغ عدد موظفيها حوالي 1600 موظف وموظفة تشكل نسبة الإناث العاملات منهم 18%، تتطلع الاتصالات الفلسطينية إلى أن تكون المؤسسة الرائدة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في فلسطين وذلك من خلال توفير البنية التحتية المتطورة والقادرة على مواكبة آخر المستجدات في هذا القطاع، وتوفير كافة خدمات الاتصالات الأرضية والخلوية والمعلوماتية وخدمات الإنترنت والخدمات المضافة، والاستثمار في مشاريع ذات علاقة بقطاع الاتصالات سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي للمساهمة في تطوير الاقتصاد الفلسطيني وتحقيق عوائد مجزية للمساهمين.

تعمل الاتصالات الفلسطينية على تطوير شبكتها الهاتفية وتوسيع انتشارها في السوق الفلسطيني وتنويع خدماتها وتقديمها على شكل حزم متكاملة للمستهلك الفلسطيني سعياً لإرضائه والحفاظ عليه، إلى جانب استمرارها الدائم في زيادة عدد مراكز الاتصالات وتطويرها وتحديث آلية عملها باستمرار وتوفير خدمات وسلع حديثة والاهتمام بجودة أدائها من خلال موظفين على درجة عالية من المهنية.

توسعت نشاطات الشركة خلال الأعوام الماضية بشكل كبير لتلبي طموحاتها وخططها، وتم إنجاز مشاريع هامة على صعيد تطوير خدمات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات واتبعت الاتصالات سياسة التخصص من خلال إنشاء شركات مستقلة تعنى كل منها بجانب من جوانب حيث تكاملت جهود الاتصالات خلال العام 2005 لتتكون مجموعة الاتصالات الفلسطينية التي تضم كل من شركة الاتصالات الفلسطينية، وشركة الاتصالات الخلوية "جوال"، وشركة حضارة للإنترنت والحلول التكنولوجية، وشركة بال ميديا المتخصصة في المجال الإعلاني والإعلامي، وبدأت

نشاطات المجموعة تتجه نحو العالم حيث أقدمت على تبني مشاريع ومخططات جديدة للعمل كمشغل للهاتف المحمول في اليمن وأفغانستان والحصول على رخصة لتقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت في كازاخستان، إضافة إلى إنشائها شركة جديدة في دولة الإمارات لتقديم خدمات الهاتف الصوتي عبر الانترنت. وتزامن دخول "الاتصالات الفلسطينية" للعمل في أسواق هذه الدول مع بدء التداول الفعلي لأسهم الاتصالات في بورصة أبو ظبي وإدراج وتداول 30% (ثلاثين مليون سهم) من إجمالي أسهمها لتصبح أول شركة فلسطينية تدرج أسهمها للتداول في بورصة خارج سوق فلسطين للأوراق المالية مما يعتبر إنجازاً كبيراً لإتاحة الفرصة أمام قاعدة أوسع من المستثمرين إلى جانب كون سهمها من أكثر الأسهم تداولاً ونمواً في سوق فلسطين للأوراق المالية مما يعكس ثقة المستثمرين في الشركة وبرامجها. (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2007).

استراتيجية شركة الاتصالات: تعمل الاتصالات الفلسطينية على توسيع انتشارها في السوق الفلسطيني وتنويع خدماتها وتقديمها على شكل حزم متكاملة للمستهلك الفلسطيني سعياً لإرضائه والحفاظ عليه، واتبعت الاتصالات في سبيل ذلك سياسة التخصص من خلال إنشاء شركات مستقلة تعنى كل منها بجانب من جوانب العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنسجمة مع رؤية مجموعة الاتصالات والمتمثلة بما يلي:

- توسيع انتشار الهاتف الثابت والخدمات المضافة الخاصة به باعتباره السلعة ذات الجودة العالية والسعر المنافس.
 - بناء بنية تحتية متطورة لثقافة المعلوماتية، ونشر ثقافة الإنترنت وتعزيز استخدامها في مختلف نواحي الحياة.
 - زيادة عدد مراكز الاتصالات وتطويرها وتحديث آلية عملها باستمرار وتوفير خدمات وبيع حديثة والاهتمام بجودة أدائها من خلال موظفين على درجة عالية من المهنية.
 - القيام بحملات تسويقية تشجيعية للزبائن لتسويق خدمات الشركة.
 - التطوير الدائم لجميع مكونات شبكة الاتصالات الفلسطينية.
 - الاستثمار محلياً وإقليمياً ودولياً في مشاريع تنسجم مع رؤية الاتصالات واستراتيجية التكامل.
- (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2007)

الأهداف الرئيسية لشركة الاتصالات الفلسطينية:

- توفير أحدث نظم وخدمات تكنولوجيا الاتصالات وأنظمة المعلومات وتراسل المعطيات والخدمات المضافة لتلبية كافة احتياجات الزبائن في كافة التجمعات الفلسطينية.
- تحقيق عوائد استثمار مجدية للمساهمين والمحافظة على استثماراتهم والعمل على تحقيق توقعاتهم وطموحاتهم وتأمين الاتصال والتواصل معهم بشكل مستمر.
- تقديم أوسع رزمة من الخدمات لأكبر قاعدة من المشتركين في كافة المناطق الفلسطينية.
- المساهمة في بناء لبنات المجتمع الفلسطيني من خلال دعم أكبر قدر ممكن من المبادرات والأنشطة الاجتماعية والتربوية والتعليمية والصحية والاقتصادية وتطوير البنية التحتية لخلق علاقة تواصل متميزة بين شركات المجموعة والمجتمع الفلسطيني بما يساهم في تحقيق طموحات المجتمع وتعزيز قدراته. (شركة الاتصالات الفلسطينية، 2007)

فهرس الجداول

18	: نموذج جيم هيريرا للتحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة..	2.2-أ
19	: نموذج جيم هيريرا للتحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة..	2.2-ب
36	: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1.3
36	: توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2.3-أ
37	: توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2.3-ب
37	: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.3
38	: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4.3
38	: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	5.3
39	: توزيع عينة الدراسة عن فقرة "تقوم الشركة بالتخطيط العملياتي لأهدافها (قصير المدى)"	6.3
39	: توزيع عينة الدراسة عن فقرة "تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لأهدافها (بعيد المدى)"	7.3
40	: توزيع عينة الدراسة عن فقرة "تستخدم الشركة التكنولوجيا الحديثة في تقديم خدماتها"	8.3
40	: توزيع عينة الدراسة حسب "تكاليف المحافظة على الجودة مكلفة للشركة" .	9.3
41	: توزيع عينة الدراسة حسب "هل هناك معوقات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في الشركة"	10.3
41	: نتائج فحص الثبات للمجالات الفرعية والمجال الكلي.....	11.3-أ
42	: نتائج فحص الثبات للمجالات الفرعية والمجال الكلي.....	11.3-ب
43	: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات.....	12.3
46	: نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير الجنس	13.3
47	: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب العمر..	14.3-أ
48	: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب العمر..	14.3-ب

- 14.3-ج : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب العمر.. 49
- 15.3 : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير العمر. 50
- 16.3-أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب المؤهل العلمي 51
- 16.3-ب : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب المؤهل العلمي 52
- 16.3-ج : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب المؤهل العلمي 53
- 17.3-أ : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي 54
- 17.3-ب : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي 55
- 18.3 : نتائج اختبار LSD للمقارنات الثنائية للفروق في متوسطات الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير المؤهل العلمي 56
- 19.3-أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب عدد سنوات الخبرة 57
- 19.3-ب : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب عدد سنوات الخبرة 58
- 20.3-أ : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة 59
- 20.3-ب : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة 60

- 21.3-أ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب
المسمى الوظيفي 61
- 21.3-ب : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب
المسمى الوظيفي 62
- 21.3-ج : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمجالات حسب
المسمى الوظيفي 63
- 22.3-أ : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات
ال فلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير
المسمى الوظيفي 64
- 22.3-ب : نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات
ال فلسطينية نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير
المسمى الوظيفي 65
- 23.3 : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية
نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير استخدام
التخطيط العملياتي 66
- 24.3 : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية
نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير استخدام
التخطيط الاستراتيجي 68
- 25.3-أ : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية
نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير استخدام
التكنولوجيا الحديثة 69
- 25.3-ب : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية
نحو آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير استخدام
التكنولوجيا الحديثة 70
- 26.3-أ : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو
آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير تكاليف المحافظة
على الجودة 71
- 26.3-أ : نتائج اختبار t للفروق بين الإداريين في شركة الاتصالات الفلسطينية نحو
آليات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في الشركة تعزى لمتغير تكاليف المحافظة
على الجودة 72

فهرس الملاحق

88	 : استبانة الدراسة	1
94	 : رسالة تحكيم استبانة الدراسة	2
95	 : أسماء المحكمين	3
96	 : نبذة عن شركة الاتصالات الفلسطينية	4

فهرس المحتويات

الإهداء

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج	تعريفات
د	ملخص الدراسة باللغة العربية
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

1 الفصل الأول: مقدمة الدراسة.

1	1.1 : مقدمة
2	2.1 : مشكلة الدراسة
3	3.1 : مبررات الدراسة
3	4.1 : أهداف الدراسة
3	5.1 : فرضيات الدراسة
4	6.1 : حدود الدراسة
5	7.1 : محددات الدراسة
5	8.1 : منهجية الدراسة
5	9.1 : أداة الدراسة
6	10.1 : مجتمع الدراسة
6	11.1 : عينة الدراسة

7 الفصل الثاني: الإطار النظري

7	1.2 : مفهوم الجودة
9	2.2 : مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
11	3.2 : مجالات إدارة الجودة الشاملة.....
12	1.3.2 : توجه الإدارة العليا.....

13	2.3.2 : التركيز على المشتركين.....
14	3.3.2 : الاهتمام بالكوادر البشرية.....
15	4.3.2 : التحسين المستمر.....
16	5.3.2 : ضمان الجودة.....
17	6.3.2 : استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات.....
18	4.2 : مراحل تطبيق الجودة الشاملة داخل المنظمة.....
20	5.2 : أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
21	6.2 : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
22	7.2 : فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
25	8.2 : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
27	9.2 : الدراسات السابقة.....
27	1.9.2 : بعض الدراسات العربية المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
32	2.9.2 : بعض الدراسات الأجنبية المتعلقة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....
34	10.2 : مناقشة الدراسات السابقة.....
36	الفصل الثالث: عرض النتائج ومناقشة الفرضيات
36	1.3 : وصف عينة الدراسة.....
41	2.3 : ثبات الاستمارة.....
42	3.3 : الأدوات والمعالجة الإحصائية.....
42	4.3 : مناقشة أسئلة الدراسة.....
42	1.4.3 : السؤال الأول: ما مدى تنفيذ آليات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين في الشركة؟.....
44	2.4.3 : السؤال الثاني: ما هي معوقات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة الإداريين في الشركة؟.....
45	5.3 : تحليل فرضيات الدراسة.....
45	1.5.3 : الفرضية الأولى.....
47	2.5.3 : الفرضية الثانية.....
51	3.5.3 : الفرضية الثالثة.....
56	4.5.3 : الفرضية الرابعة.....

60	 : 5.5.3
65	 : 6.5.3
67	 : 7.5.3
69	 : 8.5.3
71	 : 9.5.3
73	 : 6.3
76	 الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
76	 : 1.4
77	 : 2.4
77	 : 1.2.4
78	 : 2.2.4
78	 : 3.2.4
78	 : 4.2.4
79	 : 5.2.4
79	 : 6.2.4
80	 قائمة المراجع
99	 فهرس الجداول
102	 فهرس الملاحق
103	 فهرس المحتويات