



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

"مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات في
الضفة الغربية"

إعداد

اسلام إبراهيم خليل ابراهيم

رسالة ماجستير

فلسطين - القدس

1441هـ / 2020م

مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات في
الضفة الغربية

اعداد

إسلام إبراهيم خليل إبراهيم

بكالوريوس - هندسة ميكانيكية من جامعة البوليتكنك - الخليل
بيت لحم - فلسطين

المشرف: الدكتورة سلوى البرغوثي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال

برنامج إدارة الأعمال / كلية الدراسات العليا / جامعة القدس

1441هـ / 2020م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج: إدارة الاعمال

إجازة الرسالة

مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات في الضفة
الغربية

اسم الطالب: اسلام ابراهيم خليل ابراهيم

الرقم الجامعي: 21210074

المشرف: الدكتورة سلوى البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 4/ 6/ 2020 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتوافقهم:

التوقيع
التوقيع
التوقيع
15-6-2020

1- د. سلوى البرغوثي: رئيس لجنة المناقشة

2- د. أحمد حرز الله: ممتحناً داخلياً

3- د. محمد هسه: ممتحناً خارجياً

القدس/فلسطين

1441هـ-2020م

الإهداء

إلى قدوتي الأول والنبراس الذي يضيء دربي
إلى مصدر فخري ومن أرفع به رأسي
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليسهل لي طريق العلم
إلى من يعطي بلا حدود
إلى القلب الكبير
والذي العزيز
إلى الملاك الجميل التي تزهر تحت قدميها زهور الجنة
إلى مصدر الابتسامة رغم كل ظرف
إلى عنوان الصبر ويلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض
والدتي العزيزة ...
إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة
إلى السند ورمز الايثار
أخوتي وأخواتي ...
إلى اصحاب القلوب الصافية الذين وقفو معي وساندوني طول فترة دراستي الجامعية
إلى كل حبيب وصديق مد يد العون لي.

إقرار

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة ابحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة اليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة او أي جزء منها لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة او معهد اخر.

التوقيع:

الاسم: إسلام إبراهيم خليل إبراهيم

التاريخ: 2020 /6/4

الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم ولو بجزء يسير من إتمام هذه الرسالة، وأخص بالذكر جامعة القدس ممثلة برئيسها أ.د. عماد أبو كشك، لإفساحهم المجال لخروج رسائل وأبحاث علمية قادرة على تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني في نهضته وتطوره.

كما ولا يسعني إلا التقدم بالشكر الجزيل للمشرف الدكتورة سلوى البرغوثي لما أولته من جهد ووقت في توجيهي نحو الطريق الصواب في إعداد هذه الرسالة. ولا أنسى شكري وتقديري للأسرة الأكاديمية التي كانت خير معلم لي في مسيرتي ومن كانوا لنا رفيقا في هذه المرحلة.

لكم كل الشكر والتقدير

الباحث:

إسلام إبراهيم

"مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية"

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات " الدينامومترات" في الضفة الغربية والتي تتمثل بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، التحسين والتطوير المستمر، السياسات والاستراتيجيات، النظم الإدارية والتعرف على ذلك باختلاف العمر، المسمى الوظيفي، الجنس، مدة الخدمة، والمؤهل العلمي.

ومن أجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى المقابلة الشخصية وتم عمل قائمة تدقيق، وذلك من اجل دراسة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال دراسة اراء العاملين في مراكز فحص المركبات لدرجة تطبيق تلك المبادئ في المراكز، حيث تكون مجتمع الدراسة من عاملي مراكز فحص المركبات وعددهم (151) موظف، وتم استخدام أسلوب العينة المسحية الشاملة حيث تم توزيع (151) استبانة وتم استرداد (142) استبانة أي ما نسبته (94%) من الموظفين، وكما تم استخدام المقابلة الشخصية مع رئيس نقابة الدينامومترات وعدد من المدراء المهنيين في هذه المراكز.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات كان مرتفع، بينما كان هناك العديد من المعوقات والعقبات التي واجهت عملية تطبيق معايير الجودة الشاملة في المراكز.

وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات أهمها:

- توصي الدراسة إدارة المراكز على زيادة العمل على رفع مستوى الجودة في مراكز فحص المركبات وإشراك العاملين بصورة أفضل في عملية اتخاذ القرار والاعتماد على آرائهم والاستغلال الأمثل للموارد التقنية والبشرية.
- العمل على التحديث المستمر لأنظمة التسجيل الإلكترونية الموجودة في المراكز.
- زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها وخصوصاً في إدارة المراكز.

The extent of adopting the principles of Total Quality Management (TQM) in the vehicles inspection centers in the West-Bank

Prepared by: Islam Ibrahim Khalil Ibrahim.

Supervisor: Dr. Salwa Barghouthi

Abstract

This study aimed to identify the extent of applying the principles of total quality management (TQM) in the vehicle testing centers "Dynamometers" in the West Bank, which is represented by the participation of workers in the decision-making process, continuous improvement and development, policies and strategies, administrative systems and to identify this according to age, job title, gender, Duration of service, and educational qualification.

In order to achieve the goals of the study, the descriptive analytical approach was used in addition to the personal interview and a checklist was made, in order to study the application of the standards of total quality management(TQM) through a study of the opinions of workers in the vehicle inspection centers to the degree of application of those principles in the centers, where the study community is among the workers Vehicle inspection centers and they are (151) employees, and the comprehensive survey sample method was used, where (151) questionnaires were distributed and (142) questionnaires were reclaimed, i.e. (94%) of the employees.

The personal interview was also used with the President of the Dynamometers brotherhood, And part of the professional managers in these centers.

The study reached several results, the most important of them are:

- The degree of application of the principles of total quality management in the vehicle inspection centers was high, but there were many obstacles that faced the process of applying total quality standards in the centers.

The most important of study recommendation:

- The study recommends that the centers manage to increase work to raise the level of quality in the vehicle inspection centers, engaging workers in the decision-making process, taking their opinions, and optimizing the use of technical and human resources.
- Working to continuously update the electronic registration systems in the centers.

- Increasing awareness of the concept of total quality management and the importance of its application, especially for the management of centers.

الفهارس

فهرس المحتويات

1	الإطار العام للدراسة.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة:.....
2	2.1 مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة:.....
3	3.1 أهمية الدراسة.....
3	أولاً: الأهمية النظرية.....
4	4.1 متغيرات الدراسة.....
4	العوامل الديموغرافية.....
4	المتغيرات المستقلة.....
4	المتغيرات التابعة.....
4	حدود الدراسة.....
5	5.1 مصطلحات الدراسة.....
5	الجودة.....
5	الجودة الشاملة.....
5	مراكز فحص المركبات (الدينامومترات).....
6	الفصل الثاني.....
6	الإطار النظري والدراسات السابقة.....
7	1.2 مقدمة عامة:.....
9	2.2 المبحث الأول: الجودة.....
9	1.2.2 الجودة:.....
10	2.2.2 التعريف اللغوي للجودة:.....
10	3.2.2 التعريف الاصطلاحي للجودة:.....
11	3.2 المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة:.....

14.....	1.3.2 أهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.....
15.....	2.3.2 المتطلبات الرئيسية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.....
18.....	3.3.2 الجودة الشاملة والإدارة العليا.....
19.....	4.3.2 أفعال الإدارة العليا في مجال دعمها لإدارة الجودة الشاملة:.....
19.....	5.3.2 أفعال الإدارة العليا في مجال مشاركتها في إدارة الجودة الشاملة.....
20.....	6.3.2 مشاركة العاملين.....
22.....	7.3.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....
25.....	8.3.2 معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.....
25.....	9.3.2 إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة.....
26.....	10.3.2 رواد إدارة الجودة الشاملة.....
32.....	11.3.2 ممارسات إدارة الجودة الشاملة.....
39.....	12.3.2 مراحل إدارة الجودة الشاملة.....
39.....	13.3.2 مداخل إدارة الجودة الشاملة.....
40.....	4.2 المبحث الثالث: الجودة في مراكز فحص المركبات.....
44.....	رؤية المؤسسة.....
44.....	رسالة المؤسسة.....
44.....	قيم المؤسسة.....
45.....	5.2 المبحث الرابع: المركبات.....
45.....	1.5.2 وزارة النقل والمواصلات:.....
45.....	2.5.2 تعريف المركبات.....
46.....	3.5.2 المركبات في فلسطين.....
47.....	5.5.2 الفحص العملي.....
54.....	6.5.2 خطوات العمل في مراكز الفحص.....
54.....	7.5.2 مرجعية العمل في مراكز فحص المركبات.....
54.....	8.5.2 ما هو تشخيص المركبات؟.....
55.....	9.5.2 ما هي تكلفة انشاء مركز فحص مركبات وما الجدوى الاقتصادية لهذه المراكز؟.....
55.....	10.5.2 أنواع المركبات.....

59.....	6.2 الدراسات السابقة.
67.....	1.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة.
68.....	2.6.2 تميز الرسالة الحالية:
68.....	3.6.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.
69.....	الفصل الثالث.....
69.....	منهجية الدراسة وإجراءاتها
70.....	أدوات الدراسة.....
71.....	1.3 منهج الدراسة.....
71.....	2.3 مجتمع الدراسة.....
71.....	3.3 عينة الدراسة.....
72.....	3.4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة.....
77.....	5.3 صدق الأداة.....
79.....	3.6 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).....
79.....	3.7 إجراءات الدراسة.....
79.....	3.8 المعالجة الإحصائية.....
81.....	الفصل الرابع.....
81.....	تحليل بيانات الدراسة.....
82.....	4.1 تمهيد.....
98.....	نتائج الفرضية الأولى.....
107.....	نتائج الفرضية الثانية.....
108.....	نتائج الفرضية الثالثة.....
110.....	نتائج الفرضية الرابعة.....
111.....	نتائج الفرضية الخامسة.....
112.....	نتائج الفرضية السادسة.....
112.....	تحليل قائمة التدقيق.....
116.....	الفصل الخامس.....
116.....	الإستنتاجات والتوصيات.....

117 الإستنتاجات 1.5
121 التوصيات 2.5
124 المراجع
132 المراجع الالكتروني
133 المقابلات الشخصية
134 الملاحق
134 ملحق رقم (1): قائمة التدقيق
135 ملحق رقم (2): الاستبانة
140 ملحق رقم (3): المقابلة الشخصية
141 ملحق رقم (4): مصداقية الاستبانة

فهرس الجداول

- الجدول (1.2) عدد المركبات المرخصة في محافظات الضفة الغربية.....46
- الجدول (2.2) القيمة القصوى لغاز CO المسموحة في المركبات.....49
- الجدول (3.2) القيمة القصوى لنسبة السخام المسموحة في مركبات الديزل.....51
- جدول (4.2): عدد المركبات المرخصة في الضفة الغربية في كل محافظة لعام 2018.....57
- جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.....73
- جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مراكز فحص المركبات.....77
- جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.....78
- جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى أهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.....78
- جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى المعوقات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.....78
- جدول (6.3): معامل الثبات للأقسام والدرجة الكلية.....79
- جدول (1.4) درجات متوسطات استجابة افراد العينة.....82
- جدول (1.4): ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مراكز فحص المركبات.....83
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.....89
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.....92
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.....95
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المركز.....98
- جدول (6.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المركز.....100

الجدول (7.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز	101
جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير نوع الوظيفة.....	107
جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير نوع الوظيفة	107
جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	108
جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	109
الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	109
جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.....	110
جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير العمر	111
جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير العمر	111
جدول (17.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات حسب متغير الجنس.....	112
جدول (18.4): نتائج قائمة التدقيق.....	113

فهرس الأشكال

- الشكل (1.2) نموذج لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.....41
- الشكل (2.2) نسبة المركبات للمحافظات.....46
- الشكل(3.2) : آلة فحص الفرامل في مراكز فحص المركبات48
- الشكل(4.2) شاشة آلة فحص الفرامل49
- الشكل(5.2) آلة فحص عادم البنزين.....50
- الشكل(6.2) مخرجات آلة فحص عادم البنزين.....51
- الشكل(7.2) آلة فحص عادم الديزل.....52
- الشكل(8.2) آلة فحص عادم الديزل.....52
- الشكل(9.2) آلة فحص الأتارة الامامية.....53
- الشكل(10.2) مخرجات آلة فحص الأتارة الامامية.....53
- الشكل (11.2) أنواع الوقود للمركبات في الضفة الغربية.....56
- الشكل (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة نسبة للمحافظات.....74
- الشكل (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....74
- الشكل (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة.....75
- الشكل (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....75
- الشكل (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.....76
- الشكل (6.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.....76
- الشكل (1.4) درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.....99

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

في ظل التطور التكنولوجي والتقني وأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخاصة والحكومية بدأت المؤسسات الحكومية والخاصة بتبني مبادئ الجودة الشاملة، حيث أن تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ضرورة ملحة لتطوير أساليب تقديم الخدمات بما يتماشى مع متطلبات العملاء منسجماً مع التطور السريع في أنظمة المعلومات ومواكبة التطور التكنولوجي، بحيث أن تحسين الأداء مفتاحه الرئيسي هو تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على إيجاد ثقافة مهنية لدى العاملين بحيث يعمل الموظفون والمديرون على أداء عملهم بشكل صحيح بأفضل كفاءة وفعالية وفي أقل وقت، وهذا يضمن التحسين المستمر لأداء المنظمة وتحقيق توقعات المستفيدين من تلقي الخدمة.

ولكي تحافظ المنظمات على جودة خدماتها وأدائها وتحقيق متطلبات عملائها يجب على المنظمات الاستجابة للتطورات التي تحدث في بيئة العمل والتطوير والتحسين المستمرين للجودة وتقليل التكاليف وتطوير وتحسين ديناميكي للأداء.

فالجودة تعتبر مطلباً أساسياً لجميع المؤسسات التي تسعى لتحسين أداءها وإنتاجيتها في ظل التغيرات السريعة في الصناعة والتكنولوجيا، فالمؤسسات الناجحة سواء كانت خدماتية أو صناعية ما كانت لتواصل نجاحها بدون تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة. فمثلاً الولايات المتحدة الأمريكية بدات بتبني الجودة الشاملة في ثمانينيات القرن الماضي واكتسحت الصناعة اليابانية خاصة في أسواق دول العالم الثالث.

ولكي لا نكون في مؤخرة الركب علينا تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كافة مؤسساتنا الحكومية والخاصة، فالعصر الحالي هو عصر الانفجار المعرفي، والثورة المعلوماتية، ففي كل يوم نجد أخباراً جديدة تتحدث عن اكتشافات وإختراعات علمية جديدة ومتنوعة في مجالات الحياة المختلفة الطبية منها أو العسكرية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الترفيهية أو الخدماتية.

أما فيما يتعلق بمراكز فحص المركبات "الدينامومترات" وحتى تحافظ هذه المراكز على جودة خدماتها بما يضمن التحسين المستمر لكفاءة العمل، ولتحسين أداء العاملين وتبوع خبراتهم، لذلك فإن العمل والتطوير المستمر للنظم وآليات العمل الداخلي يحقق زيادة وكفاءة وفاعليه للتقليل من الأخطاء، وإنجاز الخدمات المقدمة بأقل وقت وتكلفة.

إذاً فتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات هو ضرورة لتحقيق التحسين المطلوب ولتحقيق غايات العملاء والمؤسسة على حد سواء.

ولتحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه فئات المجتمع ينبغي على الشركات والمؤسسات الفلسطينية بشكل عام ومراكز فحص المركبات بشكل خاص ان تكون على دراية كاملة واطلاع بمعايير وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة لما ينعكس على مصلحة المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

2.1 مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة:

بسبب ما فرضته التنمية المعاصرة على المؤسسات الخدمائية من ضرورة السعي نحو التحسين المستمر للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة في سبيل مواجهة احتياجات ومتطلبات العملاء بتقديم ارقى مستويات الخدمة التي تلبي تطلعات العملاء وتحقيق رضاهم بجهود الإدارة ومشاركة العاملين على حد سواء، وذلك من خلال تغيير الأساليب التقليدية في إدارة المؤسسات والبحث عن ما هو حديث ومتطور من طرق وأساليب إدارية لإدارة الأنشطة المختلفة للمؤسسة وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة التي تسعى للتعرف الى أي مدى يتم تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.

فإدارة الجودة الشاملة هي مدخل متكامل يهدف الى تطوير شامل ومستمر يشمل جميع مراحل ومناحي الأداء وبشكل تضامني بين الإدارة والعاملين لتحقيق توقعات العملاء.

ولكون الباحث أحد المدراء العاملين في مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية وبسبب معرفته في طرق عمل هذه المراكز وقدرته على تمييز الطرق الحديثة منها من الطرق التقليدية ولمحاولة رفع مستوى الأداء في تقديم الخدمات وتلبية رغبات ومتطلبات العملاء ولمحاولة حل المشكلات الناتجة عن النظم والأساليب المتبعة القديمة في مراكز فحص المركبات ومعرفة إذا ما كانت الإدارات العليا لمراكز فحص المركبات تتبع نظام الجودة الشاملة فيها وعلى ضوء ذلك يمكن أن يلخص الباحث مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

ما مدى تطبيق مبادئ ادره الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية؟
ويترتب على هذا السؤال الرئيس الأسئلة التالية:

1. ما هي اهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تبنيها في مراكز فحص المركبات؟
2. ما واقع تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟
3. ما هي اهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟
4. ما هي اهم المعوقات أمام تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟
5. هل يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات تعزى إلى بعض متغيرات الدراسة وهي: (المركز، نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الجنس).

3.1 أهمية الدراسة:

ستتحدد أهمية الدراسة في الكشف عن مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات بشكل عام، وكيفية إسهامها في عملية رفع جودة الخدمة المقدمة بشكل خاص من خلال تفعيل دورها في ظل المعوقات التي تحد من ذلك، وعلى هذا الأساس يمكن أن نقدم جانبان يتعلقان في أهمية هذه الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية

بسبب أهمية مراكز فحص المركبات وطبيعة عملها في فحص سلامة المركبات للسير على الطريق في الضفة الغربية برزت أهمية الدراسة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فتبني هذه المبادئ ضروري لزيادة معرفة العاملين والمديرين لتطوير عمل هذه المراكز، وتحديث إجراءات العمل في ظل التطور التقني لإجراءات وآلات الفحص والأساليب الإدارية في إدارة المراكز فمن خلال ما يتمخض عن نتائج هذه الدراسة يمكن التعرف على أهم النتائج النظرية لمبادئ الجودة الواجب تبنيها في مراكز فحص المركبات والمعوقات التي تقف حاجزاً أمام تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المراكز خاصة في مجال الإسهام في رفع جودة الخدمة المقدمة، كما يمكن تحديد أهم الخطط والاستراتيجيات التي تعمل على التطبيق الفعال لإدارة

الجودة الشاملة وذلك لرفع كفاءة وجودة العمل في تلك المراكز . وستكون هذه الدراسة مقدمة لدراسات أخرى لرفع كفاءة وتحسين أداء مراكز فحص المركبات.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

بناء تصور واضح عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات والذي من شأنه أن يساعد على تقديم الخطط والاستراتيجيات ذات علاقة في واقع مراكز فحص المركبات من خلال ما ينجم عن نتائج هذه الدراسة، بحيث توائم هذه الدراسة مع الواقع العملي لمراكز الفحص، ومن جهة أخرى تقديم اهم النصائح لأصحاب القرار والإدارات العليا في مراكز فحص المركبات لتجاوز عقبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعريفهم بأهم الاحتياجات والفوائد المرودة من تطبيق هذه المبادئ على مستوى المؤسسة.

4.1 متغيرات الدراسة:

العوامل الديموغرافية: ستكون المتغيرات الديموغرافية هي سنوات الخبرة ودرجة التحصيل العلمي ونوع الوظيفة (إداري أو فاحص مركبات) والعمر والجنس للموظف.

المتغيرات المستقلة: مستوى الخدمات، متطلبات العمل، معوقات العمل، سياسة الإدارة، أهداف المؤسسة، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة. (مبادئ إدارة الجودة الشاملة)

المتغيرات التابعة: مدى تبني إدارة الجودة الشاملة في المراكز.

حدود الدراسة:

يمكن تحديد نطاق تعميم نتائج هذه الدراسة على النحو الآتي:

الحد المكاني: مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية.

الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في العام الأكاديمي 2019-2020

الحد البشري: العاملين في مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية.

5.1 مصطلحات الدراسة:

- **الجودة:** الجودة لها عدة معاني، إذ تعبر عن درجة التألق والتميز في الإنتاج أو الأداء وكون الأداء ممتاز أو كون خصائص المنتج خدمة أو سلعة ممتازة عند مقارنتها مع المعايير الموضوعية من منظور المؤسسة أو من منظور العميل، كما أنها تعني تحقيق أهداف ورغبات العملاء باستمرار. (طاهري 2004).
- والجودة حسب منظمة المواصفات العالمية الايزو تعرف بأنها: مجموعة من المواصفات العالمية المميزة للسلعة أو الخدمة والتي تجعلها ملبية للحاجات المعلنة والمتوقعة. (الموقع الالكتروني للمنظمة الدولية للمعايير ISO,2020)

• الجودة الشاملة:

- وبحسب تعريف ادوارد ديمينج للجودة الشاملة: "إدارة الجودة الشاملة هي طريقة تتبناها إدارة المنظمة تهدف الى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع". (ربايعة 2018).

• مراكز فحص المركبات (الدينامومترات):

- هي مراكز معدة لفحص المركبات بغرض تجديد الترخيص السنوي والالزامي، أو التسجيل الاولي، أو نقل الملكية. وفيها يتم فحص المركبات وتشخيصها لضمان سلامتها للسير على الطريق (وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية، 2020)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- المقدمة
- إدارة الجودة الشاملة
- إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات
- المركبات
- الدراسات السابقة

1.2 مقدمة عامة:

إن الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية وأخذت المنظمات والحكومات في العالم توليها إهتماماً خاصاً لما لها من فوائد تعود على المنظمة والعاملين فيها ومنها ضبط الإجراءات والعمليات داخل المؤسسة وتوحيد الإجراءات الخاصة بالعمل وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتوزيع المهام ووضوحها والاهم من ذلك الحصول على رضا العملاء والمستفيدين، ومن رواد الجودة العالم إدوارد ديمينج E. Deming وهو عالم أمريكي شهير له مساهمات كبيرة في الجودة وكان الإهتمام بالجودة عبر إدخال تطبيقاتها في منظومة التعليم العام والعالي في مؤسساته وبرامجه، والتركيز على مراقبة جودة مخرجات البرامج والتطوير التنظيمي لها في إطار متكامل. (سعيد، 2014)

لقد بدأ ديمينج يرافقه جوران، في طرح أفكاره عن تطوير العمليات الذي إنطلق من إعتبار الأعمال منظومة متكاملة وشاملة خلال الأربعينيات من القرن العشرين، وخلال الستينيات والسبعينيات بدأ جروسبي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، وأطلق على تطبيقاته نظرية الخطاء الصفري التي هدفت للوصول إلى معدل الصفر من المنتج التي يحسب التآلف في إنتاجها كأجزاء من المليون، وفي الثمانينات شكلت آراء ديمينج وجروسبي وجوران نظريات عميقة إنتشرت تطبيقاتها في مختلف أنحاء العالم، وأخذت تركز على التخطيط الإستراتيجي، وتوظيف العلوم السلوكية والإحصائية في التطوير التنظيمي والمنظمات الإدارية. (الارشاد، 2011)

بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم إنتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة، واكتسح الصناعة اليابانية للأسواق، وقامت الشركات الأمريكية والأوروبية بتطوير مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوسيعه بإضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقا، واستخدام أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة، والتعامل مع الزبائن والموردين. (بني عيسى، 2013)

بدأ تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة بظهور وظيفة الفحص، حيث كانت نتيجة لإتساع مهام ملاحظي الخط لتشمل تعيين العمال، وتدريبهم على العمل، ودفع أجورهم في نهاية اليوم، أو الأسبوع، وتسوية الخلافات بينهم في بعض الأحيان، وأصبح الفحص يشمل التأكد من سلامة المنتجات قبل إرسالها للعملاء، وفحص المواد الخام التي يتم إستلامها، وكذلك الأجزاء الموجودة بين العمليات، وترك الفحص المجال للمراقبة، فصممت الاختبارات، وشيدت نظم المراقبة، وبنيت المعامل (الدقي، 2006).

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً حديثاً له فلسفة واضحة، ويعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر لتحقيق أعلى درجات ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات تحقق رضا المستفيدين، من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيع العمل الجماعي، وتحقيق المرونة في الأنظمة، وتوفير متطلبات العمل لدى العاملين، والتدريب وفقاً للاحتياج، وتعزيز التحفيز الجماعي. (الدخيل، 2014)

وللوصول الى رضى العملاء وتحقيق رغباتهم مطلوب من المنظمات تطوير مستمر في أداء المنظمة في ستة مجالات أساسية وهي " ممارسات إدارة الجودة الشاملة" (المشهوروي، 2004):

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

فمن خلال هذه الأهمية تم طرح مجموعة من التساؤلات التي تمثل اشكالية بحثنا هذا وهي:

- ما المقصود بالجودة ؟ وماهي أبعادها ومحدداتها؟

- ما هو مفهوم ادارة الجودة الشاملة ؟ وما هي أهدافها؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قسمنا عملنا هذا إلى أربعة مباحث حيث يتناول المبحث الأول مفهوم الجودة من عدة زوايا وأبعادها ومحدداتها، وفي المبحث الثاني نتطرق إلى إدارة الجودة الشاملة بتعريفها وذكر أهدافها وأهم مراحلها ومبادئها، ثم في المبحث الثالث نتعرف على مبادئ

إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية، وفي المبحث الرابع سنتناول الحديث عن المركبات تعريفها واحصائيات عنها واليات فحصها في الضفة الغربية.

2.2 المبحث الأول: الجودة

1.2.2 الجودة:

الجودة باللغة الإنجليزية Quality، ومعنى الجودة لغَةً: هي بلوغ شيء ما درجة عالية من النوعية الجيدة والقيمة الجيدة، وتُعتبر الجودة معياراً موثقاً به، لِيتميّز إنجاز ما عن غيره من الإنجازات الموجودة في البيئة نفسها وفي المجال نفسه، ويكمن امتيازُه بأن يكون خالياً تماماً من أيّ عيب من الممكن أن يكون سبباً للانتقاد، ويكون ذلك عن طريق الانقياد لمجموعة من القواعد والقوانين والمعايير القابلة للتحقق من مدى الجودة، وقابلة للقياس أيضاً، وهذه المعايير وُجدت لنيل رضا المستهلك أو العميل أو المستخدم، وحتى يُعدّ أن المنتج قد حقق معايير الجودة يجب أن تكون نسبة العيوب به تساوي صفر (كساب، 2009).

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية "Qualities"، والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال التصنيع للآثار التاريخية والدينية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر، ويشير مفهوم الجودة في قاموس "ويبستر" إلى درجة التميز أو التفوق (الغول، 2010).

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح إقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وتحقيق رغبات ومتطلبات المستهلك (داوود، 2010).

في الإطار الرسمي تجلّى الاهتمام بالجودة في منتصف القرن السابع الميلادي، فيما كتبه وزير المالية الفرنسي إلى الملك وضمّنه مقترحاً مفاده: " إذا ضمنت مصانعنا جودة منتجاتها بإتقان العمل، فإن الأجانب سيهتمون بالاستيراد منا وستندفق أموالهم على المملكة"، وبعد ذلك أخذت المؤسسات تعرض خدماتها بمواصفات محددة سلفاً، يختار منها المستهلك ما يلبي حاجاته ومتطلباته، ثم أخذ هذا المفهوم يتبلور ويطبق في إدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية، حتى دخل ميدان التعليم في تسعينيات القرن العشرين. (عسيلان، 2011)

ترجع أصول الجودة بمفهومها الحديث إلى مجموعة من الرواد الأوائل الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة في دفع عملية تطور مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أمثال: إدوارد ديمينغ، وجوزيف جوران، فيليب كروسبي، أرماند فيجنوم، كايرو اشيكواوا، تاجوكي. (علوان، 2009)

تعد الجودة من الموضوعات المعاصرة التي حظيت باهتمام العالم بأسره، حيث لاقت دراسة الجودة والسعي لتحقيقها اهتماماً كبيراً لدى رجال الأعمال والصناعات ومن ثم المهتمين من أصحاب القرار في الدول، والهدف واحد سواء أكان اقتصادياً أو علمياً أو اجتماعياً، وهو الحصول على مخرج عال ذي كفاءة عالية، وإن اختلف المخرج حسب الجهة المسؤولة والمؤسسة المخرجة حيث يعد مصطلح الجودة مصطلحاً اقتصادياً فرضته ظروف التقدم الصناعي والتقني. (كساب، 2009)

2.2.2 التعريف اللغوي للجودة:

الجودة في أصلها اللغوي مأخوذة من "GOOD" والجيد نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة: أي صار جيداً، وأجاد: أي أتى بالجيد من القول أو الفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله، وأجود وجاد عمله بجودة. (ابن منظور، 2003)

3.2.2 التعريف الاصطلاحي للجودة:

- عرف جون اوكلاند الجودة على أنها "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل" (Oakland, 2020).
- وعرف ديمينج الجودة بانها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل حاضراً ومستقبلاً، أي كل ما يحتاج إليه العميل أو يتوقعه بالمنتج أو الخدمة، يجده متوفراً بها، وبصيغة أخرى الجودة: درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة؛ وهذا تعريف (Deming, 1982).
- وعرف أرماند الجودة بأنها الرضا التام من العميل (Armand, 1991).
- وعرف جوران الجودة بانها الملاءمة للاستخدام، أي أن يكون المنتج أو الخدمة ملائماً في استخدامه (Juran, 2001).

- عرف العجمي ان الجودة عرض موجز لمجموعة من المتطلبات التي ينبغي أن تتحقق في منتج أو عملية ما فيما إذا كان هناك أسلوب تحقيق الإيفاء بهذه المتطلبات (العجمي، 2018).
- وعرف إبراهيم ان الجودة أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء المستفيدين من الخدمات بأكفاء أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة (إبراهيم، 2018).
- وعرف محمد ان الجودة ثقافة تنادي بالالتزام الكلي برضى وإقناع الزبون من خلال التحسين والابتكار المستمرين في جميع مجالات العمل (محمد، 2018).
في ضوء ما سبق يرى الباحث أن الجودة تعني: الإتقان، الإبداع، التميز، التفوق، التكامل، الكمال، النجاح، والتطابق مع المواصفات العالمية.
ويرى الباحث ان الجودة في مراكز فحص المركبات هي: تقديم الخدمة المطلوبة للعميل بأقل وقت وأسرع إجراءات ممكنة مع المحافظة على مستوى عالٍ من الاتقان في الفحص.

3.2 المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوباً إدارياً حديثاً، يعمل على إيجاد بيئة مناسبة لتحسين مهارات العاملين ومراجعة آليات العمل بشكل مستمر باستخدام جملة من الوسائل والعمليات تحقق أعلى درجات ممكنة من الجودة والتميز في الأداء للوصول إلى مخرجات تحقق رضا المستفيدين، وذلك من خلال تنمية الرقابة الذاتية، وتشجيع العمل الجماعي، والتركيز على الأدوات والعمليات والمخرجات، والإسهام في اندماج العاملين، وتحقيق المرونة في الأنظمة بما يتناسب مع تحقيق أهداف المنظمة، والاهتمام بالمستفيد الداخلي والخارجي، والتأكيد على أهمية توفر متطلبات العمل لدى العاملين، والتدريب وفقاً للاحتياج، وتعزيز التحفيز الجماعي، والتحسين المستمر (العجمي، 2018).

إزداد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وأخذت ممارستها تزداد بشكل تلقائي، وفق المقاييس حُدِّت لهذا الغرض، وأخذ المعنى يتضح لمختلف العاملين في المجال الإداري بوصفه المحور الرئيس الذي تدور حوله فروع العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتربوية، وأصبح واحداً من الأقسام الإدارية التي يضمها الهيكل التنظيمي في كثير من

المؤسسات، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية العمل والاعتراف بالمؤسسة وتحسين سمعتها. ولعبت العديد من العوامل والمعايير دورها الفاعل في تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (محمد، 2014).

إدارة الجودة الشاملة عند جوران تقوم على المعايير التالية: (Juran, 2001)

- التكيف لمتطلبات الجودة
- اعتماد نظام الوقاية من الأخطاء لتحقيق الجودة.
- تقاس الجودة عن طريق التكلفة.

أما الجودة الشاملة بمنظور أرماند فهي عملية متواصلة تبدأ بمتطلبات العملاء وتنتهي برضاهم وهي عملية تتطلب توثيق البيانات والمعلومات والتي توفر رؤية واضحة لكل ما يجري وما يراد لدى جميع العاملين. (Armand, 1991).

عرف الطراونة أن إدارة الجودة الشاملة هي معايير عالمية للقياس والاعتراف والانتقال، من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، وعد المستقبل هدفا نسعى إليه، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل (الطراونة، 2017).

وعرف القرعاوي ان إدارة الجودة الشاملة هي: مدخل إداري يسعى إلى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث الذي يخدم تحقيق مستوى عال للمنتج، أو الخدمة المقدمة (القرعاوي، 2017).
وعرف علي ان إدارة الجودة الشاملة هي: أحد أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسات وفي أهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل للوصول إلى ما يفوق رضا العملاء (علي، 2015).

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة استراتيجية آلية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدرتهم الفكرية في مختلفة مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة.

ويحدد (Isac، 2010) مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بمفاهيم رئيسية والتي تعتبر المبادئ

الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وقد حددها Isac بما يلي:

- التركيز على العملاء: الهدف هو تحديد وتحقيق إحتياجات العميل.
 - التحسين المستمر: وهو تبني فلسفة التحسين الدائم والمستمر.
 - تمكين الموظفين: يتوقع من الموظف أن يبحث ويحدد ويصحح المشاكل المرتبطة بالجودة.
 - استخدام أدوات الجودة: التدريب المستمر للموظفين على استخدام أدوات الجودة.
 - تصميم المنتج: يجب أن يتم التركيز على جودة العمليات وجودة الموارد، ويجب أن يتم تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة وتصحيحها.
 - إدارة جودة الموردين: مفاهيم الجودة يجب أن تمتد لتشمل جودة موردي المنظمة.
- ومن هذه النقاط يجد الباحث أنه من الضروري التوجه بها في مختلف المنظمات وخاصة المنظمات التي تعمل في مجال صناعة وتقييم وصيانة المركبات، وذلك لأهمية جودة المركبات وارتباطها المباشر بسلامة مستخدميها والمنتقلين بها، ومن هنا يجد أيضا أنه من الضروري تقييم ومراجعة المنظمات التي تعمل كمراكز فحص المركبات ومدى التزامها وتبنيها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة المذكورة من خلال استخدام أدوات ضبط الجودة المختلفة.

أما بالنسبة لما يحدده Isec كأدوات تستخدم لضبط الجودة والمتعارف عليها بوسائل مراقبة الجودة وهي: (مخططات السبب والنتيجة، المخطط المبعثر، المخططات الانسيابية، مخطط باريتو، المخطط البياني، مخططات التحكم، قائمة التدقيق)، ويؤكد Isec على ضرورة استخدام هذه الاساليب في الصناعات والخدمات المرتبطة بالمركبات ووسائل النقل المختلفة. ولتوجه الباحث لاستخدام قائمة التدقيق في تقييم مراكز فحص المركبات فقد عرفها (Montgomery، 2013) على أنها:

تستخدم قائمة المراجعة داخليا، أو من قبل مدقق خارجي، وذلك للتأكد من استكمال جوانب محددة في العملية أو المكان أو الشحنة أو المنتج المراد التأكد من مطابقته / مطابقتها للمواصفات المطلوبة. وتتكون بطاقة التدقيق أو احتوائها على جميع الاختبارات المطلوبة للمكونات والأنظمة الفرعية التي كان يجب إكمالها قبل التصنيع أو الشحن أو أثناء تنفيذ الفحوصات في مراكز فحص المركبات. وهذا الإجراء يهدف لتقليل فشل الجزء في كل من التصنيع والاختبار النهائي وكذلك في أي مجال، والغاية من ذلك التأكد من الامور المطلوبة لتحقيق الجودة وضبطه، أو التوصية بتنفيذ التصحيح والتحسين، وأيضا من أجل تقييم الاجراءات التصحيحية المطلوب القيام بها وذلك خلال عملية التحسين المستمر.

1.3.2 أهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة (عبد الرحيم، 2010)

تكتسب المؤسسات القوة عندما تنشئ قسما خاصا للجودة وتشارك فيه المؤسسة بأكملها من إدارة

عليا وموظفين ويمكن لتطبيق هذه الفلسفة أن يساعد المنظمة في التالي:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- إشراك جميع العاملين في التطوير.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.
- تحسين نوعية المخرجات.
- زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
- تحسين الربحية والإنتاجية.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- تعلم اتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق لا المشاعر.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.
- تقليل المهام عديمة الفائدة زمن العمل المتكرر.
- زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.
- تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.
- زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

2.3.2 المتطلبات الرئيسية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة (علي، 2018؛ خاشقجي، 2003):

أولاً: إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة

إن إدخال أي مبدأ جديد في المؤسسة يتطلب إعادة تشكيل لثقافة تلك المؤسسة حيث أن قبول أو رفض أي مبدأ يعتمد على ثقافة ومعتقدات الموظفين في المؤسسة، إن (ثقافة الجودة) تختلف إختلافاً جذرياً عن (الثقافة الإدارية التقليدية) وبالتالي يلزم إيجاد هذه الثقافة الملائمة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ثانياً: الترويج وتسويق البرنامج.

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

ثالثاً: التعليم والتدريب.

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب وتعليم المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه. حيث أن تطبيق هذا البرنامج بدون وعي أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع. فالوعي الكامل يمكن تحقيقه عن طريق برامج التدريب الفعالة. إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين المشاركين من التعرف على أساليب التطوير. وهذا التدريب يجب أن يكون موجهاً لجميع فئات ومستويات الإدارة (المدرء، المشرفين، العاملين) ويجب أن تلبى متطلبات كل فئة حسب التحديات التي يواجهونها، فالتدريب الخاص بالمدرء يجب أن يشمل استراتيجية التطبيق بينما التدريب الخاص بفرق العمل يجب أن يشمل الطرق والأساليب الفنية لتطوير العمليات.

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

رابعاً: الاستعانة بالاستشاريين.

الهدف من الاستعانة بالخبرات الخارجية من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تطبيق البرنامج هو تدعيم خبرة المؤسسة ومساعدتها في حل المشاكل التي ستنشأ وخاصة في المراحل الأولى.

خامساً: تشكيل فرق العمل.

يتم تأليف فرق العمل بحيث تضم كل واحدة منها الاقسام المعنية مباشرة أو ممن يؤدون فعلاً العمل المراد تطويره والذي سيتأثر بنتائج المشروع. وحيث أن هذا الفرق ستقوم بالتحسين فيجب أن يكونوا من الأشخاص الموثوق بهم، ولديهم الاستعداد للعمل والتطوير وكذا يجب أن يعطوا الصلاحية المراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

سادساً: التشجيع والحفز.

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

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

سابعاً: الإشراف والمتابعة

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

ثامناً: التطبيق

إن استراتيجية تطوير وادخال برنامج إدارة الجودة الشاملة إلى حيز التطبيق يمر بعدة خطوات أو مراحل بدء من الاعداد لهذا البرنامج حتى تحقيق النتائج وتقييمها:

1. الاعداد: هي مرحلة تبادل المعرفة ونشر الخبرات وتحديد مدى الحاجة للتحسن بإجراء مراجعة شاملة لنتائج تطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الاخرى، ويتم في هذه المرحلة وضع الاهداف المرغوبة
2. التخطيط: ويتم فيها وضع خطة وكيفية التطبيق وتحديد الموارد اللازمة لخطة التطبيق.
3. التقييم: وذلك باستخدام الطرق الإحصائية للتطوير المستمر وقياس مستوى الأداء وتحسينها.

بينما يرى (عبد الرحيم، 2010) أن أهم المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق نظام إدارة

الجودة الشاملة هي :

- اقتناع ودعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة الشاملة ومعرفتها التامة بمفهومه وعناصره وفوائد تطبيقه .
- ضرورة أن تكون المنظمة ملتزمة بتطبيق إحدى منظومات توكيد الجودة ومنها (ال أيزو 9000) الذي يعتبر الأساس والخطوة الأولى لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- تهيئة مناخ العمل وایجاد ثقافة تنظيمية ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:
 1. التعليم والتدريب المستمر لجميع العاملين على مبادئ وعناصر ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2. تنمية وعي جميع العاملين بأهمية التحسين المستمر للجودة وشرح الفوائد التي ستعود عليهم من جراء ذلك.
3. مشاركة العاملين في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الجودة وتطويرها.
4. حث العاملين على تنمية وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر وتقديم كافة أنواع الدعم المادي والمعنوي لهم.
5. الاهتمام ببناء فرق العمل لمواجهة مشاكل العمل وتنمية الوعي بالعمل الجماعي لدى العاملين.
6. وجود هياكل تنظيمية ملائمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
7. تنمية المهارات القيادية وتوفير أنماط القيادة والإشراف الإداري المناسب لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
8. إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

3.3.2 الجودة الشاملة والإدارة العليا:

على الإدارة العليا الالتزام بإدارة الجودة الشاملة من خلال وضع خطة استراتيجية شاملة واضحة المعالم محددة للخطوط العريضة موضحة للرؤيا والرسالة والأهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول إليها على المدى البعيد، واعتبار الجودة المحور الأساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الاستقرار وديمومة الاستمرار في نشاط الأعمال. (علي، 2018؛ خاشقجي، 2003):

وهذا يتوافق تماما مع توصيات (وادي، 2018)؛ والذي يؤكد على إيجاد نظام للحصول على معلومات عن تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بطريقة مستمرة ودورية وسلسلة وجعلها جزء من النظام الإداري للمؤسسة أو من نظام التقييم، كما يوصي (النعمي، 2009) بالعمل على ربط استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمختلف استراتيجيات المؤسسة لتسهيل عملية التطبيق. كما ويعتبر التزام الإدارة العليا مطلب أساسي لتحسين الجودة والإنتاجية، والسلوك اليومي للأدرة العليا هو

دليل مهم للآخرين لقيمة وأهمية تحسين الأداء بالنسبة له .وفيما يلي الأفعال أو الممارسات الواجب على أي إدارة عليا أن تقوم بها من اجل تطبيق ادارة الجودة الشاملة (وادي،2018):

4.3.2 أفعال الإدارة العليا في مجال دعمها لإدارة الجودة الشاملة:

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

1. توفير واعتماد المخصصات المالية للاستثمار في إدارة الجودة الشاملة .
2. توفير الوقت اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة واعتماده
3. جعل التدريب والتعلم على إدارة الجودة الشاملة إلزاميا للجميع.
4. تأمين وتوفير الخدمات الاستشارية الخارجية للمنشأة.
5. إلقاء الخطب والظهور في المناسبات المساندة لإدارة الجودة الشاملة.
6. الانتساب إلى عضوية جمعيات الجودة المحلية والدولية.
7. تأسيس إدارة خاصة بالجودة الشاملة وتوجيه أعمالها.
8. وضع رؤية وسياسة للجودة.
9. ربط نظام المكافآت والأجور مع نظام إدارة الجودة الشاملة.
10. التعامل مع مقاومة التغيير.

5.3.2 أفعال الإدارة العليا في مجال مشاركتها في إدارة الجودة الشاملة. (النعيمي،2009)

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

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

1. المشاركة في عضوية وأعمال لجنة توجيه الجودة .
2. حضور دورات تدريبية في تحسين الجودة .

3. المشاركة في عضوية وأعمال فرق تحسين الجودة .
4. مراجعة عروض فرق تحسين الجودة .
5. تسليم الشهادات والجوائز التقديرية لتحسين الجودة.
6. الاتصال والتحدث مع المشتركين .
7. قيادة جهود التخطيط للجودة .
8. اعتماد أفكار ومقترحات مشاريع تحسين الجودة التي تعرض عليها.
9. القيام بزيارة الفرق والإدارات أثناء اجتماعاتها .
- 10.التحدث بلغة الجودة الشاملة.

6.3.2 مشاركة العاملين:

يعتمد نجاح الشركة في تحسين الأداء بشكل مستمر على دافعية ومهارات قوة العامل لديها، كما ويعتمد نجاح العامل بشكل متزايد على كسبه فرص تعلم جديدة وتطبيق مهارات جديدة، وتحتاج الشركات إلى الاستثمار في تطوير قوة العامل لديها من خلال التعليم، والتدريب، وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمرة، ويمكن الاعتماد على المحاضرات، والتدريب داخل العمل، وتدوير العمل، والدفع بناءً على الكفاءة كوسائل لتدريب وتنمية القوى (النعيمي، 2009)

كما و يجب تكريس الاهتمام اللازم بالعاملين بدءاً من الاختيار و التعيين، و تقييم الأداء، وتشجيع الابتكار والإبداع، وخلق البرامج التدريبية و التطويرية، و الأساليب التحفيزية، والسعي لإثبات الرقابة الذاتية في العمل، وتحقيق المشاركة و التعاون، و تفويض الصلاحيات و اظهار صورة العمل الجماعي لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء و تقوية البناء التنظيمي بما يعزز أواصر الثقة بينهم وبين المؤسسة وكسب ولاءهم ورضاهم لدورهم الفعال في زيادة قوة المؤسسة في ظل بيئة تنافسية قوية (حمود، 2005) متوافقاً بذلك مع توصيات دراسة (خاشقجي، 2003) بأن هناك تأثير جوهري لإدارة الجودة الشاملة على نظام تقييم أداء العاملين حيث يشجع الابتكار والإبداع ويعتبرهما من عناصر تقييم الأداء المتميز لكونه يمثل أساس لاستمرار التحسين في الخدمة . في حين يؤكد (ابراهيم، 2016) على ضرورة النظر للعنصر البشري في المؤسسة على انه أهم عناصر المفهوم، فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لمنهجية إدارة الجودة الشاملة،

لذا يجب التركيز على اختياره وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق بما يخدم أغراض الفلسفة الإدارية الجديدة بتعيين الفرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله على أساس أن معادلة الأداء الجيد (المقدرة * الرغبة)، ويبرز التركيز على العاملين بالاهتمام بالعديد من الجوانب التي من أهمها:

- **التدريب:** يعتبر التدريب و التعليم من العناصر الهامة التي تعمل على زيادة قدرة الأفراد على حل المشكلات، وتقليل الأخطاء، وزيادة الإنتاجية بالاستفادة من الطرق الجديدة في إدارة الأعمال من أجل تحقيق نتائج جوهرية أفضل، حيث تتبع أهميته من كونه أحد أشكال الاستثمار البشري باعتبار أن العاملين المكون الرئيسي في عمليات التطوير المستمر للسلوك والأداء واكتساب مهارات جديدة ومعارف وقدرات تساهم في زيادة فرص الابتكار، و تحسين أساليب العمل مما فرض ضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتوفير الأساليب المناسبة (علي، 2018؛ خاشقجي، 2003)

- **المشاركة وتفويض الصلاحيات:** يقصد بمشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بطرق أدائهم إعمالهم بتفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من امكاناتهم، فالمشاركة هنا جوهرية لا شكلية محققة بذلك الزيادة من إمكانية تصميم خطة أفضل وتحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة والقريبة من مشاكل العمل، حيث يرى (علي، 2018) بأن عدم قدرة العاملين على معالجة الشكاوي سيؤدي إلى عدم رضا المشترك و ربما فقدانه، أما تفويض الصلاحية فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم دورا حقيقيا وبما يسمح لهم بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل. (باديس، 2016)

- **المكافآت والحوافز:** أكد العديد من الباحثين ك (باديس، 2016)؛ (علي، 2018) على انه يجب تصميم وتطوير نظام فعال للمكافآت والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية لتشجيع وتحفيز العاملين كدافع لتحسين نوعية الخدمة المقدمة وبما يتماشى مع معدلات الأداء ويكافئ العاملين على إنجازاتهم المتميزة في المؤسسة لتطوير التعاون بينهم وبين الإدارة

العليا على المساهمة بالجودة ولنجاح إدارة الجودة الشاملة في ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- منح التقدير والمكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر .
- يجب مشاركة العاملين في تخطيط وتنفيذ نظام المكافآت والحوافز .
- الابتعاد عن الروتينية في أسلوب المكافآت والحوافز وأن تكون هناك بدائل أخرى.
- إدراك ووعي الإدارة العليا أهمية الوقت الملائم لمنح المكافآت والحوافز .
- نزاهة الإدارة العليا عند منح المكافأة والابتعاد عن اللاموضوعية.

7.3.2 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من أن العديد من المؤسسات تبذل أقصى جهدها لتبني والبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب إدراكها لأهميتها بالإضافة إلى مجموعة من الدوافع والمبررات والتي اختلفت من مؤسسة لأخرى وفقا لظروفها الخاصة والتي كانت وراء قرار التطبيق الا أنها تتعرض لعدة عوامل تقف كحائل وعائق أمام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة. (النعيمي، 2009)

وقد تتجح بعض المؤسسات في تطبيق برامج الجودة الشاملة بينما يفشل البعض، وفي الواقع فإن الصفات الأساسية التي تمتاز بها مبادئ الجودة الشاملة بسيطة، ويرجع السبب الرئيسي لفشل هذه المؤسسات في عملية التطبيق نفسها، وقد لا يكون السر في نجاح هذه المؤسسات في اختيار البرامج الأفضل للجودة الشاملة بل في تبني البرنامج الذي يناسب ثقافة المؤسسة وأفرادها، وفي مشاركة والتزام كل فرد في المؤسسة بهذا البرنامج وأهدافه. (علي، 2018)

ويمكن القول بأن من بين الأسباب الأخرى الشائعة للفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ما يلي (النعيمي، 2009)

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، ولا بد لهذه الإدارة أن تتعلم خطوات هذا البرنامج ثم توجد هيكلًا تنظيميًا ونظامًا للمكافآت يدعم هذا البرنامج، ومن ثم يكون لديها الرغبة في تكريس المصادر والجهود اللازمة لتطبيق هذا البرنامج

• التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة الشاملة وليس على النظام ككل ولا يوجد أسلوب واحد يضمن تطبيقه تحقيق الجودة العالية، بل يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل من الأجزاء المختلفة المرتبطة معاً، وعلى أن تحسين الجودة هو عملية وليس أسلوب فقط، ويضيف (Wanderi,2015) الأسباب التالية للفشل في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة :

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

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

كما يضيف (بليه لحبيب، 2019) أسباب الفشل في تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة :

• توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد يستغرق تحقيق نتائج مهمة وملموسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة سنة أو سنتين، وللحصول على فوائد سريعة قد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج وبالتالي يحدث الفشل المتوقع

• تركيز المؤسسة على تبنى طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتوافق مع نظام إنتاجها وعاملها، عندما تقوم المؤسسة باستعمال أساليب غير مناسبة يؤدي ذلك إلى فشل هذا الأسلوب فحسب ولكن يؤدي إلى زعزعة الثقة بنظام إدارة الجودة الشاملة كله.

في الوقت الذي أشار فيه (النعيمي، 2009) إلى أن المعوقات تتمثل في:

• قصور إدراك الإدارة العليا لهذا المفهوم، وعوائد تطبيقه أو عجزها عن توضيح مدى التزامها بالمفهوم، وهذا يتوافق مع ما توصل إليه (وادي، 2018) من نتائج بأن الإدارة لا يوجد لديها القناعة بأهمية المفهوم الشامل للجودة وأن النظرة إليه لازالت قاصرة ومن منظور جزئي، فالنظام المتبع لا يخرج عن كونه مجرد نظام للتفتيش والرقابة على الأداء مدعم نسبيا بمفهوم الرقابة على الجودة وبذلك فهو نظام غير متطور مقارنة بمنهج إدارة الجودة الشاملة.

- غياب ثقافة تنظيمية فاعلة لسيادة ثقافة الأشخاص بدلاً من ثقافة النظم بحيث يؤدي تغيير القيادة إلى تغيير في فلسفة الإدارة، و هذا فعلاً ما توصلت إليه دراسة (محمد، 2013) من نتائج حيث أن توعية الإدارة العليا و العاملين تعد من المقترحات الكفيلة بتسهيل عملية التطبيق، في حين توصل (النعيمي، 2009) من خلال دراسته إلى نتيجة بأن قلة الوعي بالمفهوم و بمبادئ الجودة الشاملة تعتبر من أهم المعوقات، لذلك فإنه يوصي بالتوعية بمفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال عقد لقاءات وطباعة وتوزيع النشرات المتخصصة و تنظيم مؤتمرات وندوات حول إدارة الجودة الشاملة، أما دراسة (خاشقجي، 2003) فكانت نتائجها توضح بأن الصعوبات متعددة بسبب ضعف مستوى ومهارات العاملين وطبيعة البيئة وعدم اقتناع الإدارة العليا، لذا يوصى بالعمل على نشر أهمية تطبيق المفهوم مع ضرورة تهيئة وتوفير البيئة التنظيمية والثقافية الملائمة للتطبيق، كما اعتبرته (النعيمي، 2009) من أهم المعوقات لعملية التطبيق ولذلك يجب توفير متطلبات بيئة الجودة والاهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم.
- غياب علاقة فاعلة للمشارك على مستوى المؤسسة ككل .
- عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدى القادة والعاملين في برنامج الجودة الشاملة.
- السعي نحو التحسين المستمر للعمليات وسياسات العمل قبل تحديد الأهداف من برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتصميم الاستراتيجيات، والسياسات الكفيلة بالتطبيق. (خاشقجي، 2003)
- عدم توفير الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا يعتبر من أهم المعوقات حسب (النعيمي، 2009) لذلك فإنه يوصى بالاستمرار في إبراز الدعم للجهود الرامية لتطبيق المفهوم مع العمل على مواجهة وتذليل أية صعوبات تحول دون ذلك .
- مقاومة العاملين للتغيير والتطبيق لإدارة الجودة الشاملة.

8.3.2 معوقات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات:

هناك العديد من المعوقات التي قد تعترض نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات على اختلافها:

1. ضعف النظام المالي وصعوبة وجود مصادر تمويل غير المصادر التقليدية.
2. تعارض مطالب المستفيدين مما يعيق الوصول إلى اتفاق ورؤية موحدة للاستجابة لمطالبهم ورغباتهم.
3. المركزية في وضع السياسات واتخاذ القرارات.
4. عدم ملائمة أسس مراقبة الجودة وضبطها مع واقع المراكز.
5. قلة توافر الكوادر في مجال إدارة الجودة الشاملة.
6. نقص في الخبرات والإمكانات والموارد المادية اللازمة للتطوير المؤسسي، وغياب المسؤولية والرقابة الذاتية والانتماء.
7. غياب التنسيق بين مراكز فحص المركبات والمجتمع المحلي.
8. ضعف الدعم المالي، والمركزية في التخطيط، وعدم تفعيل العمل الجماعي وفرق العمل.
9. عدم وجود الرغبة الداخلية في الإدارة لمراكز الفحص في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
10. عدم الوعي والادراك لأهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات

9.3.2 إدارة الجودة الشاملة في ظل التحديات الإدارية الحديثة:

إن التحدي الكبير الذي يواجه العالم اليوم في ظل النظام الجديد هو ازدياد التنافس على المستوى العالمي، و المتطلبات التي أفرزها تيار (العولمة) تتطلب بالضرورة أن تعمل الشركات و المؤسسات المختلفة على تطوير أجهزتها، و الارتقاء بأدائها العام مع تحسين استخدام مواردها الاقتصادية المتاحة ، و ذلك لكي تلعب الدور المرجو منها في ظل المتغيرات العالمية الجديدة، لذلك لن تتمكن تلك الشركات و المؤسسات من مواكبة مستجدات العصر والمتغيرات المتسارعة إلا من خلال التخلص من العديد من المشكلات و العوائق التنظيمية التي تعاني منها لأجل استيعاب المتغيرات الجديدة من جهة و الإسهام بالدور المرجو منها من جهة أخرى. (النعمي،2009)

أما فيما يتعلق بمراكز فحص المركبات ضرورة ان تحافظ على جودة خدماتها التي تقدمها للزبائن بما يضمن أداء الخدمة بطريقة صحيحة وفعالة وموثوقة لآلية وعمل وطرق فحص المركبات، ولتحقيق الدقة في العمل ولتحسين أداء العاملين فيها للرفع من كفاءتهم وتنويع خبراتهم والارتقاء بهم، ولعمل التطوير المستمر للنظم وآليات العمل الداخلية من أجل زيادة كفاءة النظام وفاعليته والحد من الخطاء، وللتأكيد على الدور التنموي الذي تمارسه المراكز بتحمل مسؤولياتها في الفحص الفني للمركبات ولتحقيق ايمانها بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف فئات المجتمع، ينبغي على ادارة مراكز فحص المركبات أن تكون على دراية كاملة واطلاع على معايير وتطبيقات ادارة الجودة الشاملة لكي تتمكن من ممارسة هذه الابعاد بما ينعكس على مصلحة المراكز ورفع الخدمة المقدمة للعملاء.

10.3.2 رواد إدارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من نماذج إدارة الجودة الشاملة حاولوا من خلالها إثراء الأدب الإداري ومن هذه النماذج ما يلي:

أولاً : نموذج إدوارد ديمينج: هو من أوائل رواد إدارة الجودة الشاملة، ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900، ولقد أقتع اليابانيين بتبني واستخدام أساليب الجودة في الصناعة، وقدم ديمينج نظرية أسماها الرقابة الإحصائية على الجودة تبنتها اليابان، وحققت نجاحاً، ولقد أسست الحكومة اليابانية جائزة أسمتها جائزة "ديمنج" وتمنح سنويا لشركة التي تتميز بالإبتكار في إدارة الجودة الشاملة، ولقد جال معظم أنحاء اليابان من اجل إلقاء محاضرات لأجل تعليم نظرياته وأيضاً من أجل مخاطبة الصناعيين بتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة لأنهم من خلالها يستولون على أسواق العالم في مدة 5 سنوات(المعمر، 2014).

وتتلخص مبادئ فلسفة ديمينج في 14 مبدأ كما يلي (الداردكة، 2006):

- تبني فلسفة جديدة تنص على التخلص من الأساليب التقليدية المتوارثة في العمل توجه نحو تحسين الجودة.
- السعي دائماً نحو تحسين نظام الخدمة وعدم التوقف عند نقطة معينة.

- الابتعاد عن سياسة التخويف وخلق رغبة بتحسين الجودة بإستمرار، وهذا بالتركيز على الحوافز الايجابية كالمكافآت.
- التعليم والتدريب المستمر وهذا بإستعمال التقنيات والطرق الحديثة كالمبيوتر.
- التوقف عن الاعتماد على تفتيش وفحص الكميات الكبيرة من المنتجات.
- التوقف عن الشراء بناء على بطاقة السعر فقط والإهتمام بأشياء أخرى كالصيانة وبعض خصائص المرتبطة بإستخدام المنتج.
- الشعور بالأمان والطمأنينة وهذا لكي يعمل الموظفين بفعالية وتجنب الخوف لأنه يمنع الإبداع والابتكار التي يطلبها تحسين العمل.
- تشجيع العمل بروح فريق واحد، وهذا بإزالة العوائق بين الأقسام والإدارات، وفتح قنوات إتصال بينهم.
- تحفيز العاملين إلى التوصل لحجم إنتاج خالي من العيوب لأن الجودة تقاس بمدى خلو العيوب وليس بحجم الإنتاج فقط.
- إعطاء فرصة للعاملين بتفاخر بإنجازاتهم وأعمالهم.
- تنظيم البرامج التعليمية والتدريبية وبعض البرامج لتطوير الذاتي لكل العاملين.
- تكوين فرق عمل خاصة من اجل انجاز العمليات الإدارية والإنتاجية المراد تحسينها.
- التخلص من الأهداف التي تهتم بتحديد كميات إنتاج والتخلص من المعايير العمل العديدة للعامل المطبقة في نظام تقويم أداء العاملين وكفاءاتهم.
- الإشراف على العاملين بإستخدام طرق حديثة ومساعدتهم على تحسين أدائهم والعمل مع العملاء من أجل تحسين صورة المؤسسة والحصول على مقترحاتهم ورغباتهم في منتج معين. بالإضافة إلى ذلك لقد طور ديمنج عجلة ولتر شوهارت وسماها ب "عجلة ديمنج" وتمر بمرحلة أربعة مراحل (خطط، نفذ، ادرس أو افحص، افعل تصرف وفق النتائج)، وهي عملية مستمرة لتحسين الجودة (النعيمي، 2009):
- **خطط:** في هذه المرحلة يتم دراسة وتحديد المشاكل وتخطيط لكيفية حل هذه المشاكل.

- **نقد:** يتم تنفيذ الخطة على قاعدة الاختبار وقياس التحسين وتوثيق النتائج.
 - **أدرس/إفحص:** يتم تقييم الخطة للتأكد فيما إذا كانت تحقق الأهداف التي تأسست في أول مرحلة وتأكد من انه لم تظهر مشاكل جديدة.
 - **إفعل:** يتم تنفيذ جزء من العملية الطبيعية، ثم تعود العملية لأول مرحلة من أجل بدء الدائرة من جديد للتحقيق من ظهور مشاكل جديدة وبالتالي تطوير الخطط لها.
- ثانياً: نموذج جوزيف جوران:** يعتبر جوزيف جوران واحداً ممن يطلق عليهم آباء الجودة، وتمكن جوران من مساعدة اليابانيين في التكيف مع أفكار الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية، وجوران ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين الجودة، وهو يعتقد بقوة التزام الإدارة العليا من حيث دعم الجهود الخاصة بالجودة، وقد نادى جوران كذلك بتبني فكرة فريق العمل والتي تعمل بصفة مستمرة على تحسين مستويات الجودة (حمود، 2010).
- كما قام جوران بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه "ثلاثية جوران للجودة" ويشمل هذا النموذج ثلاث مراحل مختلفة (Oakland,2003):
- الأولى_ تخطيط الجودة:** تساعد هذه المرحلة في تطبيق الجودة من خلال التركيز على وضع الأهداف المستقبلية للمنظمة ومن ثم القيام بتحديد الموارد المختلفة المتوفرة لديها من موارد مادية أو بشرية ومن ثم محاولة تحديد احتياجات وتوقعات العملاء أو المستفيدين من الخدمة المقدمة وتطوير نوعية المنتج أو الخدمة بما يتوافق مع متطلبات العملاء، وأخيراً إلقاء الضوء على خطوات العملية الإنتاجية وتحديدها بما يضمن سير العمل بصورة سليمة تساعد على زيادة عملية التحسين والتطور.
- الثانية_ مراقبة الجودة:** وفيها يتم تحديد العمليات أو الإجراءات التي تحتاج لعملية التحسين ومن ثم القيام بوضع آلية للقياس، وهنا يتم معرفة أو قياس مدى التطابق بين هذه العمليات وبين المعايير والمواصفات الأساسية وتحديد طرق للمراقبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العملية في حال وجود أي خطأ.
- الثالثة_ التحسين المستمر للجودة:** ويتم فيها وضع الآليات والإجراءات في مكانها الصحيح مما يساعد على تحقيق الجودة بصورة مستمرة، ويشمل ذلك توزيع المهام على الأفراد بما يتناسب مع قدراتهم وتكليف الأفراد بمتابعة مشاريع الجودة والربح الخاصة بها وتدريب العاملين على هذه

النظم والبرامج ومن ثم تشكيل فريق مهمته الأولى متابعة عمليات تحسين الجودة بصورة مستمرة من أجل الحفاظ على المكاسب والتغييرات والتحسينات التي تم تحقيقها في المنظمة.

ثالثاً: نموذج والتر شوهارت: عمل شوهارت خبير إحصائي في ولاية نيويورك خلال العشرينات والثلاثينات، وفي عام 1924م قام بتطوير نموذج لتحسين العملية الإنتاجية بشكل مستمر أطلق على هذا النموذج "دائرة شوهارت" أو "دائرة" والتي كانت تتكون من أربع أجزاء وهي التخطيط والفعل، الفحص والتصرف، ويرى شوهارت أن مهمة مراقب الجودة تكمن في عملية الحفاظ على مستوى معين من العملية الإنتاجية والسماح ببعض الانحرافات التي لا تتجاوز حدود المراقبة المتفق عليها (الحاكم، 2018).

ويمكن أن نستعرض أهم العمليات التي تتم في كل خطوة من خطوات نموذج شوهارت (المعمر، 2014):

الخطوة الأولى: التخطيط: تعد مرحلة التخطيط من أهم ركائز دائرة شوهارت ويتم فيها استخدام بعض أدوات الجودة للتوصل إلى المشكلات التي تواجهها المنشأة والتعرف على نوعية العملاء، ومن ثم الاتفاق على مستوى الجودة الإنتاجية وبالتالي مساعدة الإدارة على القيام بعمليات التحسين والتطوير على أتم وجه وبصور مستمرة، ثم التعرف على احتياجات العميل ووضع الأهداف بما يتماشى مع هذه الاحتياجات حتى يتم تقليص الفجوة بين تلك الاحتياجات وما هو موجود فعلاً في المنشأة، وعلى قسم إدارة الجودة أن يقوم باستقصاء آراء وانطباق العملاء حتى يتم التوصل إلى معرفة توقعاتهم.

الخطوة الثانية: الفعل: ويتم في هذه الخطوة اقتراح العديد من الحلول البديلة حتى يتم التوصل إلى الحل الأمثل من أجل تنفيذ عملية التحسين بصورة سليمة، فيقوم فريق العمل بتنفيذ الخطة على أساس عدد من المحاولات الجادة ومراقبة نتائجها شرط أن تتم هذه المحاولات على عدد معين من المستفيدين أو العملاء أو أن يتم التركيز على مشكلة معينة بدلاً من التشتت بين مجموعة كبيرة من المشكلات ومحاولة التغلب على هذه المشكلة عن طريق تنفيذ الخطة التي قد تم وضعها مسبقاً، ثم يقوم فريق العمل بوضع جدول زمني للعملية كما يتم توضيح وتقدير الموارد والمصروفات التي سوف يتم استخدامها في العملية مع ضرورة تدريب العاملين على كيفية التحول من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد الذي يخدم عملية تحسين الجودة واستمراريتها.

الخطوة الثالثة: الفحص: يتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع الجديد الذي وصلت له المنشأة وماذا حدث بعد عملية التغيير فيتم جمع البيانات وتحليلها ويتم استخدام المؤشرات والمعايير للمقارنة وقياس مدى التغيير ومدى التحسن في العملية، إن هذه الدراسة تساعد صانعي القرار في معرفة التغييرات التي حدثت وما النشاطات التي ارفقت عملية التغيير هل هي ايجابية أم سلبية وبصورة أخرى هذه المرحلة توضح مدى تحقق الأهداف التي تم التخطيط لها.

الخطوة الرابعة: التصرف: وبناء على التحليلات الإحصائية والبيانات التي تم جمعها يقوم فريق العمل باستخدام التحسينات الجديدة كميّار للأعمال في المستقبل ويتم تطبيقها على العمليات الأخرى سواء كانت إدارية أو فنية وباستمرار هذه الدائرة تتسع دائرة التحسينات في المنشأة أما في حالة عدم ظهور أي تحسينات يحاول فريق العمل من جديد مع إحداث بعض التعديلات في الظروف المحيطة.

رابعاً: نموذج فيليب كروسبي: يعتبر كروسبي من أشهر رواد الجودة وأساليب تطويرها حيث قام بتأسيس كلية متخصصة للجودة، وبدأ حياته العملية حين ألتحق بالعمل في شركة كروزلي بولاية إنديانا وبعد عمله في العديد من الوظائف أصبح كروسبي مدي ار للجودة في مشروع صواريخ ومن خلال عمله في هذا المشروع تطور تفكيره وركز جهوده على أساليب تطوير الجودة وتحسينها وتخفيض التكاليف الخاصة بها، ويعتبر هو أول من نادى بفكرة "صناعة بلا عيوب" ويؤكد كروسبي أن هذا البرنامج لا يعني أن العاملين لا يخطئون ولكنه يعني أن المنشأة يجب أن تتوقع عدم خطأ العاملين وهو يؤمن بأنه إذا لم يتم تحقيق مستوى صفر من العيوب فلن نستطيع تحقيق هذا الهدف على الإطلاق(السروي،2014).

ويتكون نموذج كروسبي من أربع عشر مبدأ وهي كالتالي (الحاكم، 2018):

- الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا لتحسين الجودة.
- تكوين فريق لتحسين الجودة.
- استخدام القياس كأداة موضوعية.
- تحديد تكلفة الجودة.
- زيادة الوعي بأهمية الجودة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.
 - التركيز على تعليم الموظفين وتدريب المشرفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة.
 - تحديد يوم خاص لزيادة الوعي بأهمية شعار " صناعة بلا عيوب."
 - تحديد الأهداف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم.
 - التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفعال.
 - التعرف على أهمية عملية تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهودا غير عادية في تطوير وتحسين الجودة.
 - تكوين مجالس للجودة، من مهامها القيام بعملية التنسيق والاتصال بأعضاء فرق تطوير الجودة.
 - الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة لكي تعطي الموظفين تشجيعا مستمرا لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنشأة.
- خامساً: نموذج كاورو إيشيكاوا:** يعد إيشيكاوا الأب الحقيقي لحلقات الجودة باعتباره أول من نادى بتكوين عدد من العاملين طوعياً يتراوح عددهم من (4-8) عاملين وتكون مهمتهم التعرف على المشاكل التي يواجهونها وطرح أفضل الطرق لحلها، قام العالم الياباني " كارو إيشيكاوا " بتطوير أسلوب تحليل علاقة السبب بالنتيجة وذلك منذ بداية الخمسينات من هذا القرن، وفي بعض الأحيان يطلق على هذا الأسلوب اسم العالم الياباني نفسه إيشيكاوا أو اسم عظمة السمكة، وقد سمي بهذا الاسم الأخير بسبب أن المظهر النهائي للشكل البياني يشبه الهيكل العظمي للسمكة(خاشقجي، 2003).
- ولخص إيشيكاوا المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة الشاملة في النقاط التالية (السروي، 2014):**
- 1_ إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.
 - 2_ إن الجودة تعتبر جوهر العملية الإدارية، ولا بد أن ينظر لها على أنها هدف طويل الأجل بدلا من التركيز على الأرباح القصيرة المدى.
 - 3_ إن الجودة تعتمد على مشاركة العاملين والموظفين وحتى يتم تطبيق أسلوب إدارة الجودة لا بد من إزالة العوائق بين الأقسام المختلفة.
 - 4_ استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

11.2 أهمية تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تأتي أهمية الجودة الشاملة بصفقتها أحد مناهج التغيير الشامل على النحو التالي (ربايعة، 2017).
1_ مساعدة المؤسسة على الوفاء بمتطلبات العاملين، والبيئة المحيطة، إضافة إلى مشاركة جميع العاملين في إدارة المؤسسة، وربط أقسام المؤسسة، وضمان جودة الخدمات، والمساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغييب أحد الأفرد أو ترك الخدمة، وترسيخ صورة المؤسسة لدى المجتمع والتزاماتها بنظم الجودة في خدماتها، وتقليل البيروقراطية الإدارية إلى حد كبير، والمساعدة على تخفيض الهدر في الموارد والوقت.

2_ تعمل على تطوير النظام الإداري في المؤسسات بما يتوافق وروح العصر ومتطلباته، ووضوح وتحديد المستويات والصلاحيات فيها، وتعمل على الارتقاء بمستوى العاملين في الجوانب المتنوعة، وتدفع باتجاه تطوير كفاءة العاملين وتشجع على انفتاح والمؤسسات على المجتمع بصورة أوسع. ونستنتج مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تبدأ بالإنسان، لأن أي جودة شاملة لا بد أن تكون منتج عقل وجهد إنساني، وفكرة الجودة الشاملة ما كان ينبغي أن تظهر من خلال ميدان صناعي، وإنما كان ينبغي أن تبدأ وتنشأ وتظهر وتتطور في ميدان بناء البشر أي التعليم، وإن هذه الفكرة لو تحققت في بناء الإنسان اكتفينا بذلك عن وجودها في غيره.

11.3.2 ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

وتعد مبادئ "ديمنج" من أكثر المبادئ تطبيقاً على نطاق واسع، وتهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى حالة الكمال الشاملة، وهي تشكل منظومة متكاملة لتحقيق الجودة وذلك على النحو التالي: (العجمي، 2018).

1- **التخطيط الاستراتيجي:** التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة، إضافة لطرق المنافسة يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها. يلعب دوراً بارزاً في تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة ونجاحها، وفلسفة الجودة تقوم على مبدأ ألا يترك شيئاً لمحض الصدفة أو الحظ، فضلاً عن احتياج إدارة الجودة الشاملة لتخطيط استراتيجي متكامل محكم، وبدرجة عالية من الدقة فيه ومن ميزات

التخطيط الاستراتيجي بأنه يعمل على توضيح الأهداف العامة للمبادرة، والذي ينتج عنه انبثاق الخطط العديدة في مجال العمل والإدارة والتي تكوّن الهدف العام الذي يقوم بحكم جميع القرارات الناتجة، كما يوحد هذا التخطيط هدف العاملين لتحقيق الأهداف المراد التوصل إليها، وتكمن أهمية هذا التخطيط المغاير للتخطيط التقليدي ما يلي:

- تزويد المؤسسة بالغاية والهدف الذي تسعى لتحقيقه.
- تزويد المسؤولين بآلية التفكير بشكل عام بشأن هذه المؤسسة.
- يزود المؤسسة بجميع التوقعات بشأن التغييرات في البيئة المحيطة، وكيفية التأقلم مع هذه التغييرات.
- المساعدة على تخصيص جميع الموارد المتاحة.
- المساهمة في زيادة الوعي بين الأعضاء بشأن ربح التغيير، والإلمام بجميع التهديدات والفرص المحيطة.
- تقديم منطوق سليم في عملية تقييم الموازنات.
- تنظيم عملية التسلسل في مجمل الجهود التخطيطية عبر جميع المستويات الإدارية.
- العمل على جعل المدير مبتكراً وخلاقاً، إضافةً إلى مبادرته في صناعة الأحداث وليس تلقياً. العمل على توضيح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب الشأن والمصالح. (Taylor,2018)

لذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي مهم في عمل مراكز فحص المركبات لتحديد اتجاهات المؤسسة واتخاذ القرارات بخصوص الموارد التقنية والبشرية التابعة لها.

2- القيادة الإدارية: تلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في مجال إدارة الجودة الشاملة فعن طريق

ممارستها وأنشطتها المتعددة تحاول التأثير على إدارة الجودة الشاملة في المنظمة. إن القائد الإداري الناجح عليه القيام بالمهام وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه أينما كان موقعه ضمن الهيكل التنظيمي في ظل إدارة الجودة الشاملة، وهذه المهام تعتبر بمثابة مقاييس من خلالها يتم الحكم على قدرة وفاعلية القيادة الإدارية والمهام القيادية هي: (أبو الخير، 2016)

- غرس مبادئ الفلسفة العامة التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة لدى المرؤوسين بعد شرح مضامينها لهم، والهدف منها إرضاء الزبون وكذلك زرع روح التفاؤل فيهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم.

- جعل قنوات الاتصال مفتوحة دائما بينه وبين مرؤوسيه، فذلك يجعله قريبا منهم.
 - تحفيز المرؤوسين على خدمة وإرضاء الزبائن وتدريبهم على الاهتمام بهم والأخذ بمقترحات الزبائن.
 - بناء روح الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى المرؤوسين والمساعدة على تطبيقها والالتزام بها.
 - توزيع الأدوار والمسؤوليات على المرؤوسين بصورة واضحة ومفهومة بحيث يعرف كل منهم ما هو المطلوب منه بوضوح.
 - تفويض الصلاحيات للمرؤوسين وتشجيعهم على استخدامها بالشكل الصحيح.
 - مساعدة المرؤوسين في حل مشاكلهم وفض أي نزاع ينشأ بسرعة.
 - تحويل عمل المرؤوسين من واجبات ومسؤوليات إلى المتعة في انجاز المهام.
 - زرع الثقة في نفوس المرؤوسين وتوفير جو الاحترام والمعاملة الأخوية لهم.
 - البحث الدائم والمستمر عن المشاكل المحتملة من اجل منع وقوعها فالقائد الناجح لا ينتظر حدوث المشاكل بل يسعى إلى اكتشافها قبل أوانها وضع الحلول المناسبة لها.
 - بناء نظام للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات السليمة والسماح للمرؤوسين باستخدام هذه المعلومات عند احتياجها.
- تتضح من ذلك كله إن المهام القيادية في ظل إدارة الجودة الشاملة إذا ما طبقت ونفذت بالشكل الصحيح على مراكز فحص المركبات فان ذلك يجعل المراكز خلية فاعلة تعمل باستمرار ويكل تفاني من اجل تحقيق الرسالة التي تعمل من اجلها، فهي في ذلك تبحث عن الطريق الصحيح الذي يقود المراكز إلى تحقيق المطلوب، إضافة إلى ذلك الاهتمام بالتفاصيل لان هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق عمل بدون أخطاء، إضافة إلى الجودة المتميزة في الأداء، كما انه لا مجال ولا مكان للشعارات في نظام عمل القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة، فالعمل الدؤوب وتطبيق مبادئ الفلسفة الإدارية هو أساس النجاح.

3- اللامركزية الإدارية والاستقلالية: إن اعتماد اللامركزية يهدف إلى المرونة في العمل، من خلال تفويض الصلاحيات للمدراء، ومساعدتهم ورؤساء الأقسام، يشعر الموظف بعدها بالاستقلالية في عمله. (Deming,1982).

إن استخدام مبدأ اللامركزية في مراكز فحص المركبات ضرورة من أجل تحقيق فعالية أكبر في أداء المهام الموكلة الى الموظفين لما تحققه من رضى عن العمل في نفوسهم مما يدفعهم الى بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ولكن على الإدارة وقبل تحقيق مبدأ اللامركزية الالتزام بتوضيح الأهداف الخاصة والعامة في المؤسسة في السعي نحو تطوير العاملين والتدريب الكافي للعاملين في حمل المسؤوليات بالإضافة الى ممارسة الرقابة في نفوس العاملين.

4- الإِسْناد والدعم: أي العمل على تعبئة خبرات القوى العاملة، وإدراك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء، وإشعارهم بأهميتهم في العملية الإنتاجية، وتنمية روح الفريق، وإشعارهم بأن أمامهم الفرص لتطوير العمل وتحسين الأداء. (Deming,1982).

فالإِسْناد والدعم نقطة مهمة في تشجيع موظفي مراكز فحص المركبات على أداء مهامهم بالسرعة والدقة المطلوبة وبشكل مستمر.

5- المشاركة في عملية اتخاذ القرار: تهدف المشاركة لتطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات من خلال التعليم المستمر، والدورات التدريبية والتطويرية، حالة أساسية تطلبها المنظمات من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (Deming,1982).

فالمشاركة في عملية اتخاذ القرار في مراكز فحص المركبات تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة، كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المؤسسة، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف المؤسسة، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

6- التحسين المستمر للعمليات: تعتبر فلسفة التحسين المستمر أقوى مرشد للتغيير في المنظمات إذا أرادت البقاء والنمو، وتتطلب هذه الفلسفة التزاماً مبدئياً من إجراء التحسينات وتقليل الاختلافات وتحقيق رضا العميل، كما أنها تتطلب التزاماً واشتركا وشعورا بالمسؤولية الشخصية من أولئك الذين يشتركون في العمليات، وهذا يعزز أحد المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، وهو أن كل الأفراد في المنظمة من مختلف المستويات والأقسام لهم علاقة

بعملية التحسين المستمر، ويجب تسخير معارفهم ومهاراتهم لتحسين العمليات، وذلك من خلال التنسيق الدقيق بين الأقسام التي تدير من خلالها هذه العمليات لتحقيق الفهم المتبادل لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي .

ومن الخصائص التي تميز العمليات التي تحتاج للتحسين ما يلي: (ابن عيشي، 2014)

- أن العملاء سوف يستفيدون من هذه التحسينات.
- أن العملاء الداخليين والخارجيين يعانون من مشكلات في العمليات.
- أن العملية متصلة مباشرة بمؤشرات ذات علاقة باحتياجات العملاء.
- أن العملية مهمة لفعالية الأداء الحالي للمنظمة.
- أن العملية مستقرة إلى درجة يمكن معها تحليلها وقياسها وتحسينها.

إن مراكز فحص المركبات يجب أن تكون قادرة على تخصيص الموارد المالية والبشرية لتحسين الجودة في تطوير العمليات التي يتم من خلالها إنجاز العمل، عن طريق تصميم عمليات الإنتاج الخدمي التي تتفق وتتطابق مع مواصفات الجودة، واستخدام أفضل الممارسات والأساليب الإدارية، وتوظيف التقنيات والأساليب الفنية بفاعلية في جميع مراحل تقديم الخدمات أو المنتجات لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

7- التركيز على العملاء: يعتبر مبدأ التركيز على خدمة العملاء من أهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي ركز عليه جميع خبراء الجودة بلا استثناء، وذلك لأن العملاء هم أحد الأسباب الأساسية لوجود المنشأة فلولا وجود العميل المستفيد من الخدمة لما كان هناك أي داع لوجود المنشأة بكل ما تضمنه من أقسام وإدارات.

وأنظمة الجودة قسمت العملاء إلى قسمين: أولهما هو العميل الداخلي وهو الذي له علاقة بتصميم أو تقديم الخدمة سواء أكان يعمل داخل المنشأة أو خارجها، أما القسم الآخر فهو العميل الخارجي وهو المستفيد من الخدمة.

ومن أهم مبادئ نظم الجودة هو العناية الفائقة بالعملاء سواء الداخلي والخارجي، لأن رضا العميل الداخلي عامل مهم لإتقان العمل والإبداع والإخلاص في تقديمه مما ينعكس بشكل مباشر على العميل الخارجي الذي نسميه أحياناً الزبون. والواجب على المنظمات أن تكيف أدائها لمقابلة

احتياجات العميل المتوقعة، كما أن على كل فرد من العاملين في المنشأة أياً كان موقعه في الهرم الوظيفي تحقيق الرضا لعملائه الداخليين، وهم زملاؤه ورؤسائه ومرؤوسوه لتعاملهم الدائم مع بعضهم البعض، ولأنهم يشكلون ما يسمى بسلسلة المورد والعميل لأن كل واحد منهم إما أن يكون مورداً "أي يقدم خدماته لمصدر تالٍ له" أو مستورداً "أي عميلاً" لخدمة معينة أو مجموعة من الخدمات يتلقاها من مصدر سابق له داخل منشأة. وإذا تحقق الرضا للعملاء الداخليين فسوف يتحقق بالتبعية الرضا للعملاء الخارجيين. (العجمي، 2018)

أما فيما يخص التركيز على العملاء في مراكز فحص المركبات فالتركيز على العميل يتمثل في التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم التي تتغير بشكل دائم خاصة ان مراكز فحص المركبات تقدم خدمة فحص المركبات القديمة والجديدة، وذلك يعكس متطلب تحديث أجهزة الفحص وأساليب العمل لتواكب التطور في سوق المركبات

8- رسالة المنظمة: هي الرؤية المستقبلية لما تريد المنظمة الوصول إليه مستقبلاً، وتتمثل هذه الرؤية في بناء الإنسان الذي يمثل القوة الدافعة لعملية تطور المجتمع، وذلك بالتركيز على تنمية مدارك العاملين والمساهمة في نهضة المجتمع والعناية بالبحث العلمي ومتابعة تطوره. (ابن عيشي، 2014)

9- عملية التقييم المستمر: وتهدف برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، والتقييم يكون الهدف منه إدارياً يتمثل في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء، ويكون تطويرياً وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً للتغلب عليها بالإضافة إلى حفز العاملين، وفي الواقع أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري. (Deming, 1982)

فالتقييم المستمر لموظفي مراكز فحص المركبات سيعود بعدة إيجابيات على المؤسسة أهمها التحقق من مدى إنتاجية وفعالية العاملين لقياس مدى الإنتاجية ومعرفة المهارات التي يحتاجها الموظفين لإتمام عملهم والدورات التي يحتاجونها، وهو يعتبر وسيلة من وسائل تحفيز الموظفين لإتمام المهام الموكلة إليهم بالدقة والسرعة المطلوبة.

10- التدريب المستمر: يساهم تدريب الموظفين في تحسين أدائهم في مكان العمل؛ من خلال معالجة أوجه القصور في بعض المهارات ونقاط الضعف لدى الموظفين، حيث يعمل التدريب على تعزيز وتحسين المهارات التي يحتاج لها كل موظف، ويطوّر التدريب من مستوى الموظفين من خلال منحهم لمهارات ومعارف متماثلة، مما يساعد على زيادة الإنجاز لدى المنظمة، كما يُهيئ التدريب فريقاً من الموظفين بدرجة عالية من الكفاءة والقدرة على القيام بالمهام الموكلة إليهم والعمل بشكل جماعي، أو العمل بمفردهم دون الحاجة إلى الإشراف عليهم ومساعدتهم، ويؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الفرد على أداء وظيفته بوعي أكبر بالإجراءات وممارسات السلامة لأداء المهام الأساسية، بالإضافة إلى زيادة الفهم فيما يتعلق بأمور الصناعة والمسؤوليات المرتبة، مما يعزز من بناء ثقة الموظفين وتمكينهم من اقتراح أفكار جديدة ومميزة، كما يزيد التدريب المستمر من إمكانيات الموظفين من خلال الاطلاع الدائم على التطورات الحديثة في مجال الصناعة، وبالتالي يساهم الموظفون الأكفاء في تمكين المنظمة في الصناعة وإعطائها ميزة تنافسية بين منافسيها. (Oakland,2003)

إن تهيئة جميع العاملين في مراكز فحص المركبات وإعدادهم في مختلف المستويات التنظيمية فكرياً ونفسياً، وإدراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهدافها ومتطلباتها، وتقبلها أمر ضروري وذلك من أجل ضمان تعاونهم، والتزامهم وإقناعهم بها هو أمر ضروري لزيادة إنتاجية الموظفين والتقليل من أخطائهم.

الثقافة التنظيمية: تشكل بيئة اجتماعية، تشمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم، والمعتقدات، التي يجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع العاملين فيها، بحيث تمكنهم من إدراك التغييرات الجديدة المطلوب إدخالها إلى المنظمة. (أبو الخير، 2016)

بناء فرق عمل: تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على العاملين حيث يجب تدريبهم، وتنظيم جهودهم، وتحفيزهم، وشحذ هممهم، وإشراكهم كفريق عمل في المعلومات، وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة. (أبو الخير، 2016)

استخدام الطريقة العلمية: أي اعتماد الإدارة منهجية البحث العلمي، للكشف عن المشكلات والتحديات، التي تواجه المنظمة من خلال توفيرها البيئة التنظيمية التي تساعد على ذلك، والاستفادة من نتائج البحوث وتوظيفها بما يخدم المؤسسة. (أبو الخير، 2016)

12.3.2 مراحل إدارة الجودة الشاملة:

مرت الجودة الشاملة بمراحل عدة إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي، وهذه المراحل هي (الحسيني، 2013):

أولاً: مرحلة الفحص: تقوم على مبدأ فحص المنتج النهائي للتأكد من انسجامه مع المواصفات والمعايير.

ثانياً: مرحلة مراقبة الجودة: وهي من أقدم مفاهيم الجودة، تقوم على التأكد من أن تصميم السلعة مطابق للمواصفات المحددة مسبقاً، والتأكد من أن المنتج خلال الإنتاج، والمنتج النهائي متوافق مع المواصفات، باستخدام أساليب إحصائية دقيقة وهي باختصار افعل كل ما تقول، وقل ما تفعل.

ثالثاً: مرحلة توكيد الجودة: تعتمد على الوقاية من الأخطاء، أو القضاء على أسباب الخطأ أو منع الخطأ من الظهور.

رابعاً: مرحلة الجودة الشاملة: تعتمد على تطبيق الجودة في كل فرع أو مستوى في المنظمة، وهي فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية لإدارة المنظمة والتي تستهدف الاتجاه المستمد نحو التحسين، والبعد قدر الإمكان عن الأخطاء.

خامساً: الإدارة الاستراتيجية للجودة: وهي اعتبار الجودة قيمة تنافسية عند التخطيط الاستراتيجي، وتركز على الاهتمام الخاص بقضية الجودة، والربط الكامل بين الجودة وتحقيق الأرباح، وتعريف الجودة من وجهة نظر العميل، وأخي أر إدخال الجودة كعنصر أساسي في عمليات التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

13.3.2 مداخل إدارة الجودة الشاملة:

هناك خمسة مداخل يمكن من خلالها التعرف على مفهوم الجودة الشاملة وهي على النحو التالي (الزغول، 2014):

أولاً: الاعتماد على درجة التفضيل: يستخدم التعريف ليصف منتج معين اعتماداً على التفضيل الشخصي، فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل، وعندما نريد وصف منتج معين بشكل إيجابي نقول هذا المنتج ذو جودة عالية.

ثانياً: الاعتماد على المثالية: يعد هذا مفهوماً مطلقاً يعبر أعلى مستويات الإتقان والكمال. ويتفق هذا المدخل مع تعريف الجودة حيث عرفها بأنها: الامتياز الطبيعي، ويتفق كذلك مع جويستر: حيث اعتبر الجودة هي درجة تفوق، أو الامتياز لنوعية معينة.

ثالثاً: الاعتماد على التصنيع: الجودة هنا هي التوافق بين غاية استخدام المنتج والمواصفات النهائية، المتعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديدها من خلال تصميم.

رابعاً: الاعتماد على القيمة: يعتمد التعريف على التكلفة والسعر، في المنتج أو الخدمة ذو الجودة هو الذي يحقق الشروط والمواصفات بأقل تكلفة ممكنة.

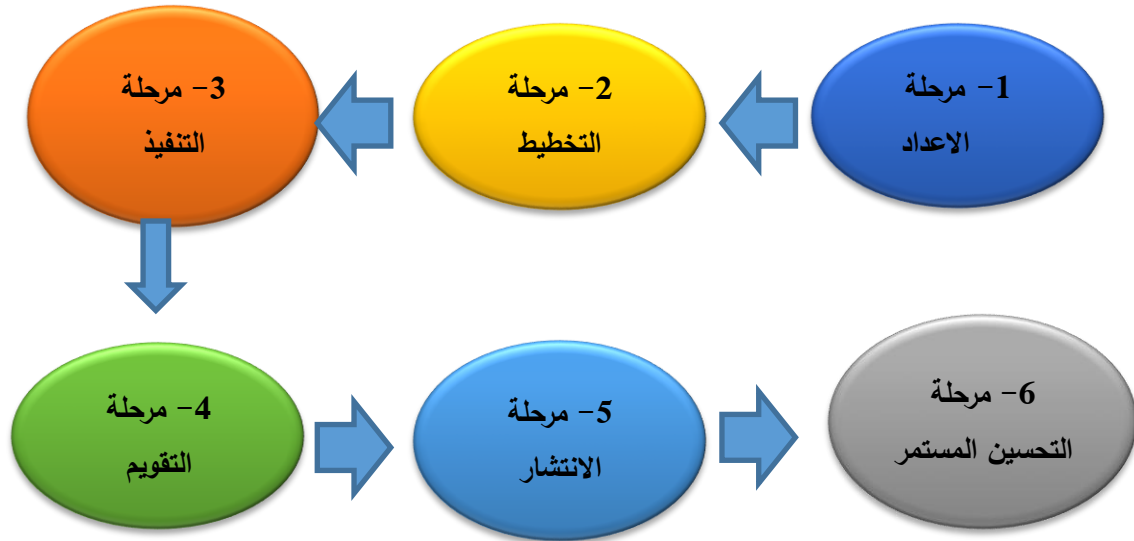
خامساً: الاعتماد على الزبون: يركز التعريف هنا على الزبون وأهمية تحقيق رغبات وتوقعات العملاء الضمنية، وتحقيق الجودة يتم إذا كانت الخدمة تشبع رغبات وتوقعات الزبائن.

4.2 المبحث الثالث: الجودة في مراكز فحص المركبات

سعى الباحث في هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات في مدن الضفة الغربية، بحيث تتبع مراكز فحص المركبات لوزارة النقل والمواصلات بقوانينها وأنظمتها، وأهميتها تأتي تزامناً مع أهمية سلامة النقل في الضفة الغربية، فقطاع النقل والمواصلات من القطاعات الهامة في دولة فلسطين فالمركبات أصبحت من مستلزمات أي منزل وكون هذه المركبات آلات قابلة للتهلاك وجب فحصها سنوياً لترخيصها والتأكد من سلامتها للسير على الطريق وهذا منوط بعمل مراكز فحص المركبات التي تعتبر صمام الأمان للنقل على الطرق وتم عمل الدراسة من خلال جمع البيانات والمعلومات التي سيتم تفصيلها لاحقاً، وتسليط الضوء على أهم احتياجات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والخروج بجملته من النتائج والتوصيات التي تساهم في تطوير وتحسين جودة الخدمات في مراكز فحص المركبات. ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن الفحص الفني والهندسي للمركبات، وكل ما يتعلق بإجراء تغييرات في المبنى الأصلي للمركبات وإجراء الفحص الإلزامي لجميع المركبات المستوردة والمستعملة عند تجديد الترخيص يجب ان يخضع لمبادئ إدارة الجودة الشاملة لكبر الشريحة التي يتم التعامل معها ولأهمية الفحص على سلامة العنصر البشري الذي يستخدم هذا النوع من المركبات كوسيلة للمواصلات.

وللتعرف بشكل أكبر على مراكز فحص المركبات فإن مراكز فحص المركبات هي مؤسسات خدمتية مرخصة من وزارة النقل والمواصلات تقوم على فحص المركبات للترخيص وهذا الفحص الالزامي والسنوي الذي يتم لجميع أنواع المركبات في الضفة الغربية وهذه المراكز عددها (15) مركزا منها 6 مراكز تابعة للبلديات وهي: الخليل, دورا, يطا, سلفيت, قلقيلية, طوباس و(9) مراكز تابعة للقطاع الخاص وهي: دينمو لاين في بيت لحم, دينمو ميتر القدس في القدس, دينمو ميتر المصري, كلية النادي في رام الله, دينمو ميتر الشخشير وسالم في نابلس, ودينموميتر الضبع في جنين, ودينموميتر الجانم في اريحا, و دينموميتر طولكرم.(مقابلة مع السيد إبراهيم إبراهيم رئيس نقابة مراكز فحص المركبات، 2019)

وهذه المراكز لها أنظمتها الداخلية وتعمل بتعليمات وإشراف من وزارة النقل والمواصلات بعد الاطلاع على مبادئ إدارة الجودة الشاملة وطرق تطبيقها من وجهة نظر أبرز روادها قام الباحث بأخذ ما هو ملائم لعمل مراكز فحص المركبات وربط هذه المبادئ وبناء نموذج لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات حسب الشكل (1.2):



الشكل (1.2) نموذج لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات (من تصميم الباحث)

أولاً: مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة تتخذ الإدارة العليا لمراكز فحص المركبات قرارها بتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتحديد الحاجة الى الخبراء من خارج المنظمة، ووضع خطة استراتيجية شاملة وتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والاهداف التفصيلية والسياسات الضرورية لتنفيذها الى جانب الموارد

اللازمة للتنفيذ ووضع رؤية ورسالة للمؤسسة، وان توفر إدارة المؤسسة للموظفين الاحتياجات اللازمة للبدء بقرار تطبيق الجودة وفيما يلي الخطوات الضرورية لاستكمال مرحلة الاعداد:

القرار بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

- تدريب المدراء الرئيسيين في المنظمة.
- اختيار الخبراء
- وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة
- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة
- تبني خطة اتصال فعال
- القرار بالاستمرارية

وفيما يلي اهم الاحتياجات المطلوب توافرها من قبل الإدارة اتجاه الموظفين لتحقيق مبادئ الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات:

- ان يكون هناك اتصال فعال بين الإدارة والموظفين.
- إشعار الموظف بالاستقلالية.
- مقابلة جهود الموظفين بالتقدير سواء المادي او المعنوي.
- أن تعمل الإدارة على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم على ابداء الرأي.
- العمل على تطوير الإمكانيات وقدرات ومهارات الموظفين في مركز الفحص.
- إعتناء الدورات التدريبية لتطوير من قدرات موظفي المؤسسة
- إعطاء الموظفين الأمان الوظيفي، فلا إبداع بدون أمان وظيفي.
- التزام الإدارة وتوفير شروط السلامة والصحة العامة في المنظمة
- توفير كل ما يتطلبه العمل من الات وتقنيات وتحديثها كل ما تم الاحتياج لذلك.
- توفير بيئة عمل إيجابية بين الموظفين وتشجيع العمل ضمن روح الفريق بين الموظفين
- مساعدة الموظفين في حل مشاكلهم العالقة ان وجدت مع المراجعين.
- توفير بيئة عمل نظيفة وصحية من نظافة عامة وانارة جيدة في الموقع.
- وضع برنامج تحفيزي للموظفين لتشجيعهم على الابداع.
- توفير مرافق أساسية للموظفين أهمها المرافق الإنسانية وتوفير قاعة اجتماعات لعقد اجتماع مع الموظفين بين فترة وأخرى.
- التوظيف على أساس الكفاءة العلمية والمهنية.

ثانياً: مرحلة التخطيط:

توضع في هذه المرحلة الخطط التفصيلية لتحسين الجودة والخدمة المقدمة للزبائن، ويتم تحديد الموارد اللازمة للتطبيق من موارد بشرية وتقنية، واختيار منسق ليكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة التعاونية وتسهيل عمل الفرق وتدريبهم على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: التنفيذ:

تعتمد المنظمة بشكل مبدئي على خبرات المستشارين الخارجيين ومع التقدم في مسار تحسين الجودة تبدأ المنظمة بالاعتماد على مصادرها البشرية الداخلية وبذلك يصبح المدراء في مراكز فحص المركبات مؤهلين ولتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث يتم البحث عن مبادئ ومناهج جديدة في طرق فحص المركبات وإدخال أهم التطويرات والتحديثات في مجال العمل التقني والفني. ويتم في هذه المرحلة تدريب الموظفين تنمية مهاراتهم واكسابهم المزيد من المعرفة حول مبادئ الجودة الشاملة وجمع وتحليل بيانات المؤسسة وتفسيرها وعرض النتائج ومتابعتها.

رابعاً: مرحلة التقييم:

في هذه المرحلة يتم الحصول على التغذية الراجعة من الموظفين بخصوص نقاط القوة والضعف في المؤسسة وتكريس الموارد المالية والتقنية للحصول على التقييم التنظيمي الملائم وإعادة هيكلة المنظمة بما يلائم تطبيق مبادئ الجودة بحيث يلغى أي تعارض بين الموظفين وتعريف كل موظف بمسؤولياته وما هو مطلوب منه.

ومن الممكن الحصول على التغذية الراجعة أيضاً من تقارير العمل اليومي والشهري والسنوي، ومن الممكن أيضاً وضع صندوق للاقتراحات والشكاوى في المؤسسة، أو إنشاء صفحة إلكترونية للتواصل مع العملاء ومنها من الممكن أخذ التغذية الراجعة عن أداء موظفي المؤسسة تجاه العملاء.

خامساً: الانتشار:

في هذه الخطوة يتم تنمية الشعور بالمسؤولية الفردية للموظف ويتم فيها تدريب العاملين على خدمة العميل وارضائه، وإشعار المراجعين أن عمل مراكز فحص المركبات هو لصالح المراجعين وان تطبيق سياسات النقل والمواصلات يصب في مصلحة المواطن أولاً لسلامته وسلامة الجميع.

سادساً: التحسين المستمر:

المطلوب الآن هو معرفة ان الجودة ليس لها نهاية وأن الإحساس بتحقيق الجودة يجب ان يكون مغروساً في كل شخص بالمنظمة، وان الجودة في مراكز فحص المركبات تتطلب استمرار في

البحث عن التحسين الفني والتقني وحتى تحسين مهارات التوصل في الكادر البشري، فالحاجات تتغير مثل تقدم التكنولوجيا فتطوير الآلات والتقنيات واجهزه الفحص وطرق الفحص وبرامج التسجيل بحاجة الى تحديث مستمر، مثلها مثل المركبات المتطورة يتم تحديثها وتطويرها بين فترة وأخرى.

مقترحا لمراكز فحص المركبات:

وفيما يلي مقترحا لمراكز فحص المركبات حول وضع رؤية ورسالة وقيم للمراكز من وجهة نظر الباحث كون أن الباحث هو المدير المهني لمركز الفحص في بيت لحم (الدينامو لاين):

رؤية المؤسسة:

"أن تكون المؤسسة الرائدة في مجال تقديم خدمة فحص المركبات وفق المعايير الدولية وضمن أعلى مواصفات الجودة الممكنة".

رسالة المؤسسة:

" تطوير تقنياتنا الفنية وقدرات كوادرنا البشرية لتقديم خدمة فحص المركبات بالشكل الصحيح وبأعلى قدر من المسؤولية والأمانة المهنية وفقاً للمعايير العالمية "

قيم المؤسسة:

- الشفافية والوضوح
- الحفاظ على التواصل والانتماء للمجتمع المحيط.
- الاصالة والتميز في خدمة الوطن والمواطن.

5.2 المبحث الرابع: المركبات:

1.5.2 وزارة النقل والمواصلات:

إن وزارة النقل والمواصلات تتبع مجلس الوزراء الفلسطيني وهي جزء من مؤسسات السلطة، وتأسست وزارة النقل والمواصلات عام 1994، وتمحورت رسالة وزارة النقل والمواصلات، ومنذ تأسيسها، حول تطوير وتنظيم ورسم سياسات قطاع النقل والمواصلات في فلسطين (وزارة النقل والمواصلات الخطة الاستراتيجية، 2019).

يعتبر قطاع النقل والمواصلات من القطاعات المهمة جدا للاقتصاد الفلسطيني لما يوفره من تأمين حركة نقل الركاب والبضائع على النطاقين المحلي والدولي، وما يلعبه من دور رائد في دفع حركة الاقتصاد وتقديم الخدمات للقطاعات الإنتاجية والخدمية الأخرى، كما يوفر هذا القطاع فرصا للاستثمار وإيجاد فرص العمل، ويساهم هذا القطاع بشكل مباشر بنسبة (8%) من الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني (الخطة الاستراتيجية، 2010).

2.5.2 تعريف المركبات: هي كل وسيلة من وسائل النقل أو الجر أعدت للسير أو الجر على عجلات أو جنزير وتسير بقوة آلية أو جسدية (الوقائع الفلسطينية، 2001).

وفيما يلي تفصيل لعدد المركبات في فلسطين بناءً على توزيعها في محافظات الضفة الغربية ومن هذا العدد سيتم توضيح أسباب وجود أكثر من مركز فحص مركبات في نفس المحافظة الواحدة وتفسير لاختلاف عدد الموظفين بين مركز وآخر.

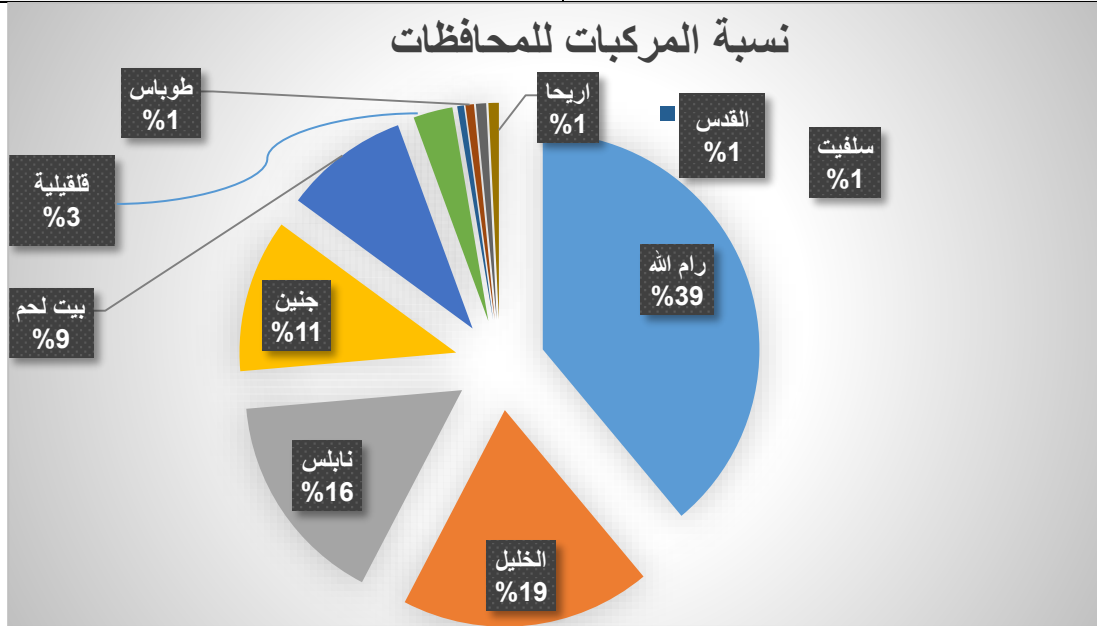
من ملاحظة الباحث وخبرته في مجال النقل والمواصلات في فلسطين يلاحظ من الجدول (1.2) ان أكثر المحافظات عدد في المركبات المرخصة هي رام الله بنسبة (39%) يليها الخليل (19%) ثم نابلس (16%) وهذا ما يفسر وجود أكثر من مركز في هذه المدن لتلبية إحتياج الزبائن. ولكن بخصوص ان مدينة الخليل (كمحافظة) فيها (3) مراكز وهي (بلدية الخليل ودورا ويطا) ورام الله فيها مركزان فقط مع أن عدد المركبات المرخصة في رام الله أكثر بكثير منه في الخليل، فهذا سببه أن الكثير من أصحاب المركبات وعند شرائهم مركباتهم من رام الله (كون رام الله فيها اغلب شركات السيارات وأكبر المعارض على مستوى الوطن) يقومون بتخليصها في رام الله ولكن بعدها تنقل لمحافظةهم فالرقم الموجود فعليا في محافظة رام الله أقل مما هو مسجل على بيانات وزارة النقل والمواصلات.

3.5.2 المركبات في فلسطين:

بحسب وزارة النقل والمواصلات حتى نهاية عام 2018 بلغت عدد المركبات المرخصة في المحافظات الفلسطينية كما في الجدول (1.2): (التقرير السنوي، وزارة النقل والمواصلات 2019)

الجدول (1.2) عدد المركبات المرخصة في محافظات الضفة الغربية

المحافظة	عدد المركبات
رام الله	82,898
الخليل	39,806
نابلس	34,013
جنين	24,365
بيت لحم	19,858
قلقيلية	6,261
القدس	1,055
طوباس	1,333
سلفيت	1,620
اريجا	1,647
المجموع	212,856



الشكل (2.2) نسبة المركبات للمحافظات.

4.5.2 مركز فحص المركبات (الدينوميتير):

هو مركز معتمد من قبل وزارة النقل والمواصلات ومرخص من الجهات الرسمية للقيام بالفحص الفني للمركبات ومعداتها وأجزائها المختلفة حسب المواصفات الفنية المعتمدة من قبل الوزارة (دليل إجراءات العمل لترخيص المركبات، 2014).

وفي مقابلة مع السيد (ابراهيم خليل ابراهيم) أبريل، (2019) رئيس نقابة أصحاب الدينوميتيرات في الضفة الغربية عرف مراكز فحص المركبات بأنها مؤسسات خاصة أو تابعة للبلديات وعددها 15 منها 6 تابعة للبلديات وهي الخليل، دوار، يطا، سلفيت، وقلقيلة، وطوباس، والباقي قطاع خاص، وطبيعة عملها فحص وترخيص المركبات.

والفحص هو الفحص السنوي الإلزامي للمركبات من أجل الترخيص ويشمل الفحص على فحص ومطابقة رقم الشاصي والمحرك ولوحات السيارة ومطابقتها على رخصة المركبة، ثم التأكد من مطابقة باقي بيانات السيارة على المركبة من لون السيارة، ورقم الإطارات، وعدد المقاعد، ونوع المركبة، ونوع الاستخدام وطراز المركبة وكل البيانات المتعلقة بالترخيص خوفا من التزوير والتلاعب وهنا تكمن الأهمية الأولى لمراكز فحص المركبات في الكشف عن المركبات المزورة والمتلاعب فيها لضبط قطاع المركبات في فلسطين.

5.5.2 الفحص العملي:

قال إبراهيم (رئيس نقابة الدينومترات) يبدأ الفحص العملي من خلال فحص شبكة الإنارة والمساحات والتأكد من سلامة الإطارات والزجاج وكابينة المركبة من الداخل والخارج، وفحص الهيئة الأمامية والخلفية للمركبة عن طريق فاحص موجود في حفرة للفحص أسفل المركبة، ثم مرحلة فحص توجيه العجلات "فحص ستيرنج" ثم مرحلة فحص العادم "فحص الدخان" وآخر مرحلة فحص فرامل المركبة الأمامية والخلفية وفرامل اليد.

وبسبب عدم وجود مقاييس محلية ونسب واضحة معتمدة لنتائج الفحوصات العملية للمركبات وهي مقياس نسبة العادم من مركبات البنزين ((غاز CO)) ونسبة العتامه او السخام بالنسبة لمركبات الديزل ومقاييس قوة الفرامل فقد تم اعتماد المقاييس الأوروبية للقيام بهذه الفحوصات، وسنستعرض اهم الآلات والمعدات الموجودة في مراكز فحص المركبات وهي كالتالي:

• جهاز فحص الفرامل



الشكل (3.2) : آلة فحص الفرامل في مراكز فحص المركبات الصورة من موقع الشركة المصنعة¹

عند صعود المركبة على دواليب الفحص تبدأ الدواليب بالدوران ومن ثم يتم الضغط على دواسة الفرامل لقياس ممانعة عجل المركبة لدوران دولايب الالاه وهذا يتم ترجمته على شاشة القراءة بقياس قوة البريك بوحدة نيوتن كما في الشكل (2.4).

وبحسب ما قاله سلمان القواسمي (ابريل، 2019) المدير المهني لمركز فحص بلدية الخليل: المؤشر على اليمين يقوم بقراءة مقدار فرملة العجل الاليمين والمؤشر الاليسر للعجل الاليسر، والمؤشر الأوسط يقوم بقراءة الفرق بين المؤشرين وبحسب المقاييس الأوروبية يسمح أن يكون الفرق لغاية (25%)، والشكل (4.2) يوضح شاشة آلة عملية فحص الفرامل.

¹ MAHA company, <https://www.maha.de/roller-brake-tester-mbt-2100.htm>, 5/1/2020



الشكل (4.2) شاشة آلة فحص الفرامل الصورة من موقع الشركة المصنعة²

• جهاز فحص العادم:

المقصود بالعادم لمركبات البنزين هو غاز أول أكسيد الكربون (CO) في مركبات

البنزين ومقدار السخام في الديزل.

حيث تم الاعتماد على أن القيمة القصوى لغاز (CO) في المركبات كما في الجدول (2.2): (وزارة النقل والمواصلات الخطة الاستراتيجية، 2011).

الجدول (2.2) القيمة القصوى لغاز CO المسموحة في المركبات.

CO%	موديل المركبة
%4.5	ما دون 1980
%3	1993-1981
%1.5	1999-1994
%0.5	2000 فما فوق

² MAHA company, <https://www.maha.de/roller-brake-tester-mbt-2250-eurosystem.htm>, 5/1/2020

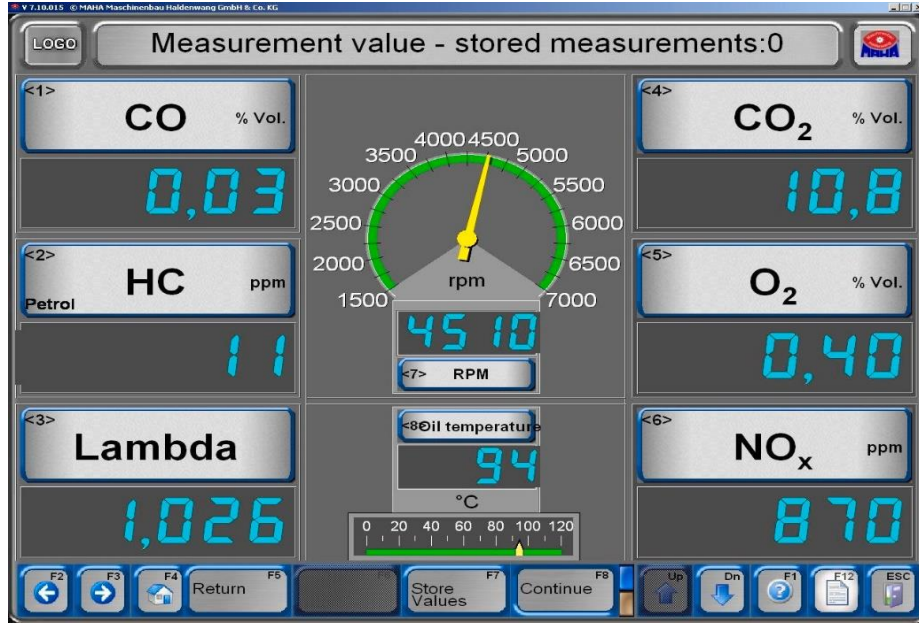
والشكل (5.2) يوضح شكل جهاز فحص عادم البنزين، حيث يوضع مدخل الجهاز في ماسورة العادم أو ما تسمى (الإكزوست) في المركبة بحيث تكون المركبة في حالة التشغيل ودرجة حرارة المحرك حوالي 90 سيليلوس.



الشكل (5.2) آلة فحص عادم البنزين الصورة من موقع الشركة المصنعة³

³ MAHA company, <https://www.maha.de/images-emission-measurement-technology-mdo-2-lon.htm>
5/1/2020

مثال على فحص عادم البنزين كما هو مبين كانت قراءه $0.03\text{CO}\%$



الشكل (6.2) مخرجات آلة فحص عادم البنزين الصورة من موقع الشركة المصنعة⁴

جهاز فحص عادم الديزل: حيث تم اعتماد القيم القصوى للسخام كما في الجدول (2.3) بناءً على تعليمات وزارة النقل والمواصلات.

يبدأ فحص عادم الديزل كما الحال في مركبات البنزين، يتم وضع مدخل جهاز فحص العادم بماسورة (الأكزوست) ويجب ان تكون حرارة المحرك حوالي 90 سلسيوس.

والشكل (7.2) يوضح صورة آلة فحص دخان الديزل في مراكز فحص المركبات

الجدول (3.2) القيمة القصوى لنسبة السخام المسموحة في مركبات الديزل

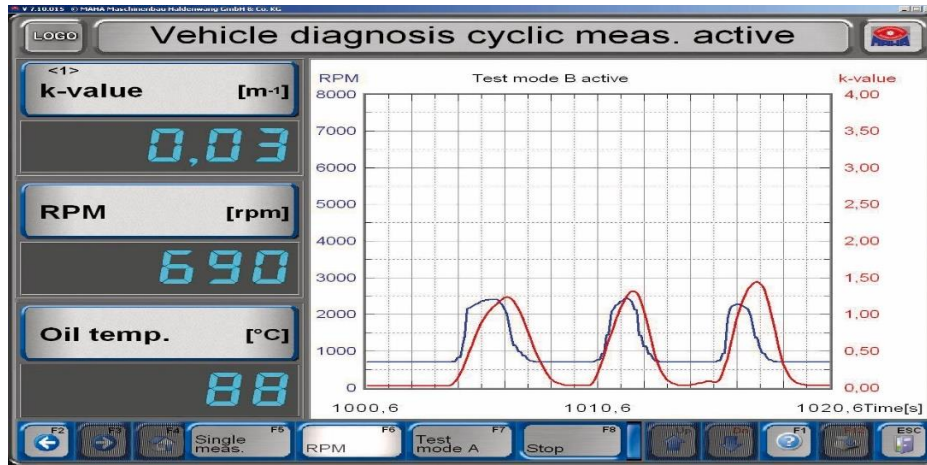
القيمة القصوى	موديل المركبة
%3.5	1985 فما دون
%3	1999-1986
%1.5	2000 فما فوق

⁴ MAHA company, <https://www.maha.de/images-emission-measurement-technology-mdo-2-lon.htm>
5/1/2020



الشكل (7.2) آلة فحص عادم الديزل الصورة من موقع الشركة المصنعة⁵

مثال على الفحص عادم مركبات الديزل حيث كانت قراءة مقدار العتامة 3%:



الشكل (8.2) آلة فحص عادم الديزل الصورة من موقع الشركة المصنعة⁶

⁵ MAHA company, <https://www.maha.de/images-emission-measurement-technology-mdo-2-lon.htm> 5/1/2020

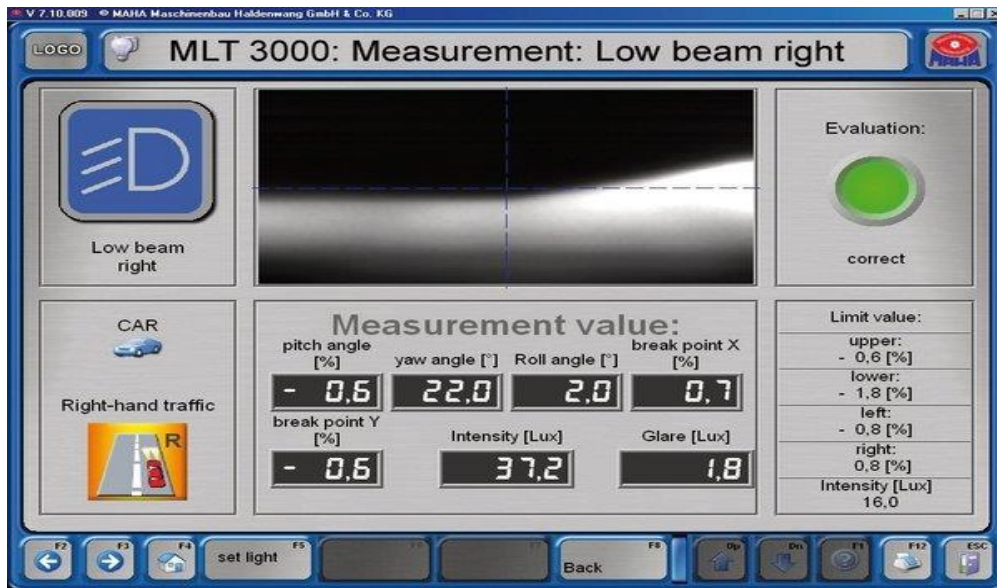
⁶ MAHA company, <https://www.maha.de/images-emission-measurement-technology-mdo-2-lon.htm> 5/1/2020

جهاز فحص الانارة الامامية:

هذا الفحص يتم الاعتماد نظريا على النتائج بناءً على جهاز الفحص حيث ان الانارة السليمة للمركبة يجب ان تكون أسفل الخط المتقطع كما في الشكل (9.2) بحيث لا تؤذي المارة ولا المركبات المقابلة في حركة السير (القواسمي، ابريل 2019)



الشكل (9.2) آلة فحص الانارة الامامية الصورة من موقع الشركة المصنعة⁷



الشكل (10.2) مخرجات آلة فحص الانارة الامامية الصورة من موقع الشركة المصنعة⁸

⁷ MAHA company, <https://www.maha.de/images-headlight-testing-technology-mlt-1000.htm> 5/1/2020

⁸ MAHA company, <https://www.maha.de/images-headlight-testing-technology-mlt-1000.htm> 5/1/2020

6.5.2 خطوات العمل في مراكز الفحص: (دليل الإجراءات، وزارة النقل والمواصلات 2019)

- 1_ دفع رسوم الترخيص في مديريات النقل والمواصلات (دوائر السير).
 - 2_ دفع رسوم الفحص في مراكز فحص المركبات.
 - 3_ إدخال المركبة للفحص.
 - 4_ بعد نجاح المركبة يتم ختم الصلاحية للسير على الطريق.
- الموظفين العاملين في مراكز فحص المركبات: (دليل الإجراءات، وزارة النقل والمواصلات 2019)

- 1_ مدير مهني دينوميتير " وفاحصين مركبات عدد 2 بحد ادنى.
- 2_ موظفتان استقبال أو اداريين.
- 3_ مشخص مركبات.

7.5.2 مرجعية العمل في مراكز فحص المركبات:

بحسب ما قاله إبراهيم خليل إبراهيم (رئيس نقابة مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية): الدينومترات تعمل وتتبع بقوانين وزارة النقل والمركبات وهي مراقبة من وزارة النقل والمواصلات وبشكل دوري، ويوجد نماذج جاهزة معدة من وزارة النقل والمواصلات فيها جميع الأمور التي يجب فحصها في الترخيص. وفي حال وجود خلل تبين أثناء الفحص في المركبة يتم اعطاؤها تجديد "تصريح سير مؤقت" لمدة أسبوع لحين إصلاح الخلل ثم ختم الصلاحية، لإعطاء أصحاب المركبات مهلة لأصحاب المركبات وتشجيعهم لصيانته مركباتهم.

8.5.2 ما هو تشخيص المركبات؟

قال إبراهيم ان التشخيص هو اخذ ما يسمى (شبلونه) او رفع البصمات لرقم المحرك والشاصي والاطارات والمقصود هنا وضع ورقه على رقم الشاصي والمحرك والاطارات وعمل مسح بقلم الرصاص على الورقة لتظهر لنا الأرقام على الورقة وهذه الورقة توضع في ملف كل مركبة في دوائر السير. يتم تشخيص المركبات في حال البيع والشراء وفي حال كانت المركبة جديدة ليتم فتح ملف لها في دوائر السير.

ورخصة الدينومومتر يتم تجديدها سنويا وكذلك رخص الفاحصين والمدير المهني وتشمل رخصة الدينومو على أسماء الفاحصين والمدير المهني.

9.5.2 ما هي تكلفة انشاء مركز فحص مركبات وما هي التكاليف التشغيلية والجدوى الاقتصادية لهذه المراكز؟

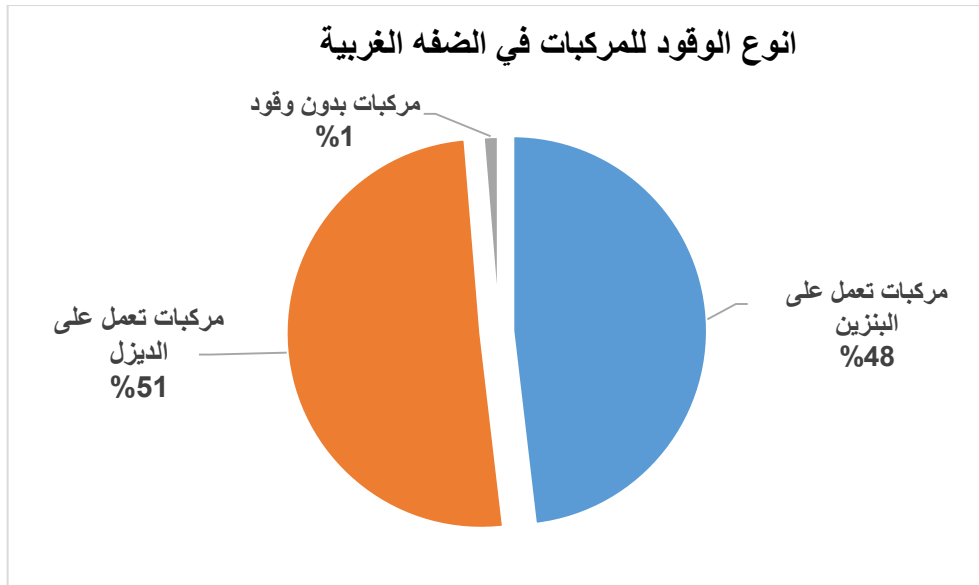
أجاب إبراهيم أن تكاليف إنشاء مراكز فحص المركبات يختلف من محافظة لأخرى بحسب سعر الأرض أولاً، ولكن إذا إستثنينا سعر الأرض فإن تكلفة البناء والآلات لا يقل عن مليوناً شيكل (2000,000) بالإضافة للتكاليف التشغيلية من رواتب موظفين وفواتير مياه وكهرباء ورسوم ترخيص سنوي تعتمد على حجم المنشأة وعدد العاملين فيها ففي بيت لحم مثلاً تصل التكاليف التشغيلية الى حوالي (50,000) شهرياً بعدد عاملين (13) عاملاً وعاملة ، أما بخصوص الجدوى الاقتصادية فهي أيضاً تعتمد على عدد المركبات في كل محافظة ، فبحسب القانون يمنع فتح أكثر من مركز فحص في نفس المحافظة إلا إذا زاد عدد المركبات فيها عن (20,000) مركبة كما في محافظات نابلس ورام الله والخليل فيها أكثر من مركز فحص. وبالعودة لموضوع الجدوى الاقتصادية قال إبراهيم أنه يتم تحصيل رسوم (58) شيكل رسوم لفحص مركبات البنزين و (110) شيكل لمركبات الديزل و (158) شيكل للشاحنات والباصات وبمقدار عدد المركبات المرخصة في كل محافظة يمكن معرفة الدخل السنوي لهذه المراكز، ولكن حالياً إستصدار رخص جديد لمراكز فحص جديد متوقف وذلك لكفاية المحافظات بالمراكز الموجودة حالياً ولعدم وجود جدوى اقتصادية من إفتتاح مراكز جديدة، والأهم من ذلك هو الحفاظ على روح الفحص الفني كون أن بعض المراكز الجديدة تقدم بعض التسهيلات في الفحص على حساب سلامه المركبة وذلك لاستقطاب زبائن جدد وهذا الأمر مرفوض.

10.5.2 أنواع المركبات: ما هي أنواع المركبات التي تخضع للفحص الفني في مراكز فحص المركبات؟

توجد أنواع عديدة للمركبات في فلسطين منها وهي جميعها ملزمة بالترخيص والخضوع للفحص الفني (وزارة النقل والمواصلات، 2012:13):

- المركبة الآلية: كل مركبة آلية تسير بمحرك كهربائي ومعدة حسب تصميمها لنقل ثمانية ركاب عدا قائدها.

- **المركبة الخصوصية:** المركبة المعدة للإستعمال الشخصي.
- **المركبة العمومية:** المركبة المستعملة أو المعدة للاستعمال في نقل ركاب لقاء أجر.
- **مركبة التاجير:** وهي المركبة المسجلة بسلطة الترخيص تحت اسم شركة تاجير للسيارات وتستعمل لأغراض التاجير فقط وحسب النظام الخاص بذلك.
- **المركبة التجارية:** المركبة المعدة للإستعمال في نقل البضائع لقاء أجرة أو لنقلها فيما يتعلق بأعمال صاحب المركبة أو تجارته.
- **المركبة الهالكة:** كل مركبة قرر مئتمن المركبات بشأنها أنها لم تعد صالحة للاستعمال وأن ضررها الإجمالي يزيد على 75% من قيمتها وأنها غير قابلة للتصليح. حيث ان جميع المركبات المذكورة أعلاه تخضع للفحص الفني الإلزامي باستثناء المركبة الهالكة لأنها غير صالحة للسير على الطريق أصلا. وبحسب وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية فإن نسبة المركبات التي تعمل بوقود البنزين 48% ووقود الديزل 50.4% و 1.3% مركبات بدون وقود وهي المقطورات بأنواعها.



الشكل (11.2) أنواع الوقود للمركبات في الضفة الغربية.

والجدول (4.2) يبين عدد المركبات ونوعها في كل محافظة بناءً على التقرير السنوي لوزارة النقل والمواصلات الفلسطينية.

جدول (4.2): عدد المركبات المرخصة في الضفة الغربية في كل محافظة لعام 2018 (وزارة النقل والموصلات، التقرير السنوي 2019)

المحافظة	سيارات خاصة	سيارات "تاكسي" صغيرة	دراجات نارية ودراجات نارية صغيرة	باصات خصوصية	باصات عمومية	مقطورات ونصف مقطورات	جرارات زراعية	جرارات	شاحنات وسيارات تجارية	مركبات اخرى	المجموع
الضفة الغربية*	211,552	9,488	1,391	1,240	974	3,381	689	35	25,328	419	254,497
جنين	21,396	1,118	140	145	186	982	142	9	3,575	6	27,699
طوباس والأغوار الشمالية	1,303	57	1	18	10	12	34	3	122	1	1,561
طولكرم	13,431	854	41	107	69	134	37	4	1,131	7	15,815
نابلس	31,601	1,849	230	203	123	476	65	2	2,505	31	37,085
قلقيلية	4,973	308	66	42	11	51	39	1	1,092	4	6,587
سلفيت	1,767	63	18	8	3	18	4	0	97	2	1,980
رام الله والبيرة	78,776	2,686	573	319	215	1,371	102	5	8,633	336	93,016
أريحا والأغوار	2,348	127	180	22	62	34	31	1	295	7	3,107
القدس	975	14	11	47	13	8	1	0	144	0	1,213
بيت لحم	19,343	768	91	73	60	36	35	3	1,573	5	21,987
الخليل	35,507	1,644	37	252	222	249	189	7	6,099	15	44,221
غير محدد	132	0	3	4	0	10	10	0	62	5	226

وفي مقابلة مع السيد سلمان القواسمي (المدير المهني لمركز فحص بلدية الخليل) أن المركز يستقبل حوالي (250) مركبة يوميا بغرض الفحص الفني والتشخيص، بالإضافة إلى طباعة ما يزيد عن عشرين لوحة معدنية يوميا، ويشرف على عمل المحطة طاقم من المهندسين والفنيين والإداريين الذين يتمتعون بكفاءة عالية وقدرات مهنية ويسعون إلى إنجاز الإجراءات المتعلقة بفحص المركبات بالسرعة المطلوبة وبدقة متناهية، وإجراء الفحص السنوي الملزم لها للحصول على ترخيص، حيث يعتبر الفحص الفني للمركبات أحد المتطلبات الأساسية لسلامة

المركبة ومعرفة حالتها الفنية والتي تشكل عنصراً هاماً في السلامة المرورية التي من شأنها أن تحد من وقوع الحوادث المرورية والمحافظة على سلامة السائق ومستخدمي الطريق على حدٍ سواء، وتقدم المحطة مجموعة واسعة من خدمات فحص المركبات والتي تعتبر الإلزامية عند ترخيص أو تجديد ترخيص السيارة، شراء سيارة مستعملة، استيراد سيارة، تغيير هيكل أو محرك أو لون السيارة، كما تعمل على طباعة اللوحات المعدنية، وقامت بإنشاء غرف خاصة للفاحصين والأجهزة الحديثة لحمايتهم من تلوث الغازات المنبعثة من المركبات أثناء عملية الفحص، والبلدية تنفذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمحطة والتي تهدف إلى تطوير المحطة القائمة وتزويدها بأجهزة حديثة ودقيقة والتي من شأنها مواكبة التطور الهائل في عالم المركبات، واستيعاب العدد المتزايد للمركبات وتلبية احتياجات الجمهور من خلال إنجاز معاملاتهم ببسر وسهولة وفي أقصر وقت ممكن.

وتبحث وزارة النقل والمواصلات مع مراكز فحص المركبات سبل تطويرها مع أصحاب مراكز فحص المركبات 'الدينوميتز'، سبل وآليات تطوير المراكز، والإسراع في حل كافة مشكلاتها، وتصويب أوضاعها، باتخاذ كافة الإجراءات والتدابير اللازمة بحق المخالفين للحفاظ على أمن وسلامة المواطنين، وتمت مناقشة رسوم فحص المعدات، التشديد على فحص الدخان، الزجاج المعتم، المركبات التي تتعرض لحوادث السير، الاستعداد لاستخدام أختام الكترونية بدل الأختام اليدوية، إضافة إلى التعميم على كافة المديرية بتسهيل مهمة أصحاب مراكز فحص المركبات (شبكة راية الإخبارية، 2014).

6.2 الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية في تشكيل الإطار النظري، الذي يعد من أساسيات البحث، ولتحقيق ذلك قام الباحث بالتقصي عن دراسات سابقة ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة في موضوع هذه الدراسة، وكان الهدف من ذلك الاستفادة من الطرق والإجراءات التي إتبعتها تلك الدراسات ويمكن أخذها بعين الاعتبار في موضوع الدراسة الحالية، ويمكن إجمال هذه الدراسات على النحو التالي:

أولاً_ الدراسات العربية:

1_ دراسة (أبو زر 2018): التمكين الإداري وتأثيره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التمكين الإداري وتأثيره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وتكونت عينة الدراسة من (285) موظف، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات تقديرات أفراد العينة حول التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

2_ دراسة (الخور 2018): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمة المقدمة بوزارة الحكم المحلي في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمة المقدمة بوزارة الحكم المحلي في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (130) موظف، وتم استخدام المنهج الوصفي، واشتملت أداة الدراسة على الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة على الخدمة المقدمة بوزارة الحكم المحلي تعزى لمتغير الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

3_ دراسة (عبد العال، 2018): أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، وتكونت عينة الدراسة من (218) موظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أداة الدراسة على استبيان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تنمية الموارد البشرية بجميع محاورها في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة والجودة الشاملة.

4_ دراسة (عياد 2017): أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي. غزة

هدفت الدراسة لقياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، وتكونت عينة الدراسة من (270) استبانة، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي، كما أظهرت وجود أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

5_ دراسة (ربايعة 2016): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعة العربية الأمريكية، على اعتبار أنها أحد نماذج هذه المؤسسات، واتبع الباحثان المنهج الوصفي من خلال تصميم استبانة بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ حجمها (68) عضواً، وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة التدريسية فيما يتعلق بالمعوقات وذلك تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وتبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة درجة الدكتوراه، في حين تبين عدم وجود فروق في المعوقات تبعاً لمتغير سنوات الخبرة .

6_ دراسة (المحلوت 2013): مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات من وجهة نظر العاملين، وكذلك التعرف على درجة اختلاف تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الوزارة باختلاف العمر، والمسمى الوظيفي، ومدة الخدمة، وموقع العمل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي بهدف تحليل الظاهرة، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، وتكونت عينة الدراسة من (117) موظف، واشتملت أداة الدراسة من الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية وفرق العمل والعمل الجماعي تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات .

7_ دراسة (المقيطيب، 2018): رؤية مقترحة لتطوير إدارة برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة تطوير برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت من إطار عام من مقدمة ومشكلة وأسئلة وأهداف وأهمية ومنهج ومصطلحات ودراسات سابقة، وشملت الرؤية المقترحة: مبررات تطوير برامج تعليم الكبار في ضوء مدخل الجودة الشاملة، بعض أساليب تطوير إدارة برامج تعليم الكبار في ضوء معايير الجودة، تطبيق معايير الجودة الشاملة لإدارة برامج تعليم الكبار، متطلبات تطوير برامج تعليم الكبار، معايير تحقيق ثقافة الجودة الشاملة في برامج تعليم الكبار، تفعيل برامج التنمية المستمرة والتعليم المفتوح في برامج تعليم الكبار .

8_ دراسة (وادي، 2018): إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية. العراق.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، وتكونت عينة الدراسة من (20) من الموظفين في دائرة الزراعة في السدير، واستخدمت الدراسة الوصفي، واشتملت أداة الدراسة على الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية فكلما ازادت التحسينات على إدارة الجودة الشاملة تزداد الميزة التنافسية بين الشركات.

9_ دراسة (محمد، 2018): مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة ام درمان الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة الي التعرف على مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة ام درمان الإسلامية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتكونت عينة الدراسة (65) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس حول مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية.

10_ دراسة (شاتي، 2017): دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية: دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية/ محافظة ذي قار.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية وبعض أنماطها في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار والمؤسسات الصحية التابعة لها، ومن أجل ذلك تم إعداد استبانة، ووزعت على عينة مؤلفة من (15) مدير قسم وشعبة ووحدة، وأشارت نتائج الدراسة الى دور وتأثير كبير للقيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في دائرة صحة ذي قار ومؤسساتها الصحية وكان نمط القيادة التحويلية هو الأكثر ارتباطاً وتأتي أر في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من نمط القيادة التبادلية.

11_ دراسة (باديس، 2016): أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية "دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك_ قسم التكرير."

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية، وتقييم مدى تبنيتها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة المنتجات النفطية فيها، وتكونت عينة الدراسة من (259) مفردة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت أداة الدراسة على استبانة، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وجودة المنتجات النفطية، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على جودة المنتجات النفطية.

12_ دراسة(عبدالعال،2007): بعنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء

الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين"

هدفت الدراسة لتعريف النشاطات الرئيسية لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخليوية جوال من خلال الكشف عن واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة، ومعرفة مدى وعي العاملين بهذا المفهوم، وما يمكن أن يحققه تطبيق هذا المفهوم من مزايا تعود على الشركة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها من فوائد عديدة ومتنوعة، اعتمدت الدراسة على تطبيق منهج وصفي يعتمد على توزيع استبانة معدة لهذا الغرض، يستطلع من خلالها الباحث آراء المبحوثين في مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع موظفي الشركة في فلسطين والبلغ عددهم سبعمائة موظف وموظفة، من خلال عينة تجاوزت 40 % من مفردات المجتمع الأصلي ليقوم بتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة فاحصاً لعينة الدراسة ودارساً لخصائص تلك العينة، مجيباً على ما تم طرحه من فرضيات وضعت للإجابة عن التساؤل الرئيسي، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية مرتفعة لدى المبحوثين، كذلك اعتبرت الدراسة مستوى الوعي بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعاً بالرغم من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية كالعمر والجنس والمتغيرات الوظيفية المتمثلة في اختلاف مجالات العمل بينهم وخبراتهم العملية مع مسمياتهم الوظيفية المختلفة.

ثانياً_ الدراسات الأجنبية:

1_ دراسة (Gutierrez, et al., 2018): دور ممارسات إدارة الجودة المتعلقة بالموارد

البشرية في تطوير المنتجات الجديدة.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور ممارسات إدارة الجودة المتعلقة بالموارد البشرية في تطوير المنتجات الجديدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتملت أداة الدراسة الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية تسهم في خلق شركة موجهة نحو التعلم، ودمج المعرفة.

2_دراسة (Balasubramaniam & Farooqui,2017): دور الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة.

هدفت الدراسة للتعرف على دور التزام الإدارة وممارسات إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على الموارد البشرية في تقييم ولاء ورضا الموظفين في القطاع المالي، وتشير نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة القائمة على الموارد البشرية والممثلة بتمكين الموظفين والتدريب والعمل الجماعي ونظم التقييم والتعويض لها تأثير إيجابي كبير على رضا الموظفين مما يؤدي إلى مستوى أعلى من ولاء الموظفين.

3_دراسة (Siregar, et al., 2017): تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة وإنتاجية الموارد البشرية.

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع للمدربين في الجامعات العامة والخاصة في سومطرة الشمالية للحصول على العوامل التي تؤثر على نوعية الموارد البشرية وإنتاجية الموارد البشرية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات الخارجية على المتغيرات الذاتية للعلاقات تميل إلى أن تكون قوية وإيجابية، ومناقشة عناصر إدارة الجودة الشاملة باستثناء هيكل الدعم الذي له تأثير مباشر على جودة الموارد البشرية.

4_دراسة (Pantouvakis & Karakasnaki,2017): دور المواهب البشرية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمة.

هدفت هذه الدراسة لتقييم ما إذا كان اعتماد فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الخدمة يؤدي إلى مكاسب الأداء مع الأخذ بعين الاعتبار دور فلسفات المواهب البشرية، وتؤكد النتائج العلاقة الإيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والأداء وتشير بوضوح إلى أن شكل هذه العلاقة يتأثر بمفاهيم مختلفة فيما يتعلق بالطبيعة الحصرية/ الشاملة للموهبة.

5_دراسة (Alrhaimi & Mugableh, 2017): دور إدارة الجودة والابتكار والموارد البشرية الاستراتيجية على الأداء التشغيلي.

هدفت الدراسة للتعرف على تأثير الموارد البشرية الاستراتيجية لبناء الإبداع والتقليد، والابتكار، ومبادرات إدارة الجودة لتحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للموارد البشرية الاستراتيجية على مبادرت إدارة الجودة لتحسين الأداء التشغيلي، وأن الموارد البشرية الاستراتيجية تعطي مساهمة في الموقف والإمكانية.

6_ دراسة (Wanderi, 2015): العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا: حالة شركة البناء العادلة.

هدفت الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة على تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في شركات البناء في رواندا: حالة شركة البناء العادلة، واعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من موظفين شركات البناء في رواندا، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركات البناء عالية في جميع المحاور الممثلة بالقيادة، وتحقيق رضا المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات، وإدارة العمليات، وزيادة كفاءة العاملين.

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح آثار تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مقاييس الأداء المختلفة فضلا عن أسباب وعوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة للشركات في تركيا. تم استخدام منهجية مسح المقطع العرضي في هذه الدراسة، وكانت وحدة العينة على مستوى المصنع. تم اختيار العينة من الشركات الأعضاء في جمعية الجودة التركية والتي تقع في قوجا-جيزي الصناعية، حيث تم استرداد (212) استبانة صالحة للاستعمال، مع معدل استجابة مرضية (48.8%) تم تحليل العوامل الاستكشافية وتحليل الانحدار المتعدد، وقد أظهرت هذه الدراسة أن التطبيقات المختلفة لإدارة الجودة الشاملة تؤثر تأثيرا كبيرا على نتائج الأداء المختلفة، وكشفت النتائج أن أولى العقبات التي تواجه الشركات في تركيا كانت عدم مشاركة العاملين، و نقص التوعية والالتزام لدى العاملين، وهيكل تنظيمي غير ملائم، إضافة إلى نقص الموارد.

"Application of TQM to improve production and services "

هدفت الدراسة في البحث عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة هندية لتصنيع السيارات الهدف الرئيسي من هذا البحث هو استكشاف فوائد إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 كما أنه يحاول تقييم استراتيجيات ومزايا وسلبيات إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000. واعتمد الباحث على منهج التصميم الاستكشافي، وفي هذا الأسلوب سوف يشرح البحث نظرياً، ويشير إلى المشكلة ويضع هدف البحث. وفي جانب آخر اعتمد الباحث على أسلوب البحث التوضيحي، حيث ركز فقط على سبب ارتباط السؤال والطريقة الوصفية بالسبب، ومن، وكيف، ومتى، وما السؤال. وقد تم اختيار طريقة أخذ العينات لهذه الدراسة والتي هي أخذ العينات الاحتمالية بسبب أخذ العينات بسهولة وبسيطة للغاية. حيث يتم استخدام أخذ العينات الاحتمالية بشكل أساسي للتحليل الإحصائي. واعتمدت عملية جمع البيانات بشكل اساسي على طريقتين أساسيتين وثانويتين. في الطريقة الأساسية استخدم الباحث (4-6) مديرين باستخدام طريقة سؤال المسح للمدير، وتم جمع البيانات الثانوية باستخدام الإنترنت. وقد توصلت الدراسة لجملة من النتائج لخصت على النحو التالي: إدارة الجودة الشاملة هي الرؤية الشاملة لجودة المنتجات والخدمات. تتعامل هذه الإدارة مع إنتاج السلع والخدمات بسعر أرخص. تقع إدارة الجودة الشاملة جزئياً تحت ISO 9000.

وبموجب هذا، تضع الشركة المعايير القياسية المتعلقة بالنظام واحتياجات العملاء. وبناءً على معايير ايزو 9000 فإن إدارة الجودة الشاملة لديها مختلف المزايا والأدوار والقيود. مزايا ايزو 9000 هو أنه يخلق عمليات أكثر فعالية ويساعد في زيادة الرضا والاحتفاظ بالعملاء. دور ISO 9000 هو أنه يساعد في التحكم في جودة المنتجات. من أجل تحسين مبادرة إدارة الجودة الشاملة تم تقديم بعض التوصيات في هذا القسم. ويتضح من الدراسة أن هناك مزيداً من التحسينات في إدارة الجودة الشاملة لأي شركة. وقد أوصت الدراسة بتحسين أفضل للنطاق المستقبلي. كي يساعد الشركة على تصحيح الأخطاء التي ارتكبت في الماضي والحاضر للحصول على منتجات وخدمات أفضل ومثمرة للموظفين والعملاء. كما أنه يجب أن يكون للشركة إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 لحماية احتياجات العملاء. وهي تساعد في إنتاج السلع والخدمات، وتقنيات وآلات أفضل، وترفع مستوى المعيشة. كما أنه يزيد من الطلب والعرض والذوق وتفضيل العملاء. ويرى

الباحث أن إدارة الجودة الشاملة و ISO 9000 يجب أن تشكل من أجل الحفاظ على الانسجام بين المنظمة ورضى العملاء.

9-دراسة (Hansson, 2003) بعنوان:

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

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

1.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من واقع الدراسات السابقة تم التوصل إلى أن الكثير من هذه الدراسات اهتمت بإبراز الدور الحيوي لإدارة الجودة الشاملة والتي تهتم برفع مستوى أداء المؤسسات الخدمائية سواء كانت خاصة أو حكومية، ولذلك تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والمنهجية المتبعة في بناء أداة الدراسة، بالإضافة إلى مناقشة ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج وتوصيات كما ساهمت في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

أوجه التشابه:

1_ **المنهج:** تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج حيث استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.

2_ الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة من حيث الأداة حيث كانت الأداة الاستبانة.
ثانياً: أوجه الاختلاف:

1_ الهدف: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الهدف.

2_ العينة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث العينة.

2.6.2 تميز الرسالة الحالية: تميزت الدراسة الحالية بأنها تناولت موضوع الجودة في مراكز فحص المركبات وهو البحث الأول في هذا المجال الخاص بهذه المراكز في حد علم الباحث وتعددت أساليب جمع البيانات من إدارة الاستبانة والمقابلة الشخصية للمدراء المهنيين والمدراء الإداريين لمراكز فحص المركبات واستخدام أسلوب قائمة التدقيق بناءً على خبرة الباحث في عمل مراكز فحص المركبات حيث أن الباحث هو أحد المدراء المهنيين في هذه المراكز مما ستكون هذه الدراسة خطوة أولى لتنفيذ برنامج الجودة على أرض الواقع في مؤسسة دينامو لاين بيت لحم.

3.6.2 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- بناء الإطار النظري الخاص بموضوع الدراسة الحالية.
- تزويد الباحث بالعديد من المراجع ذات الصلة والرجوع إليها في إثراء موضوع الدراسة.
- اختيار المنهج العلمي الأنسب لطبيعة الدراسة.
- اختيار عينة الدراسة.
- بناء أداة الدراسة.
- تفسير النتائج وربطها بنتائج الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة.
- صدق الأداة.
- ثبات أداة الدراسة.
- إجراءات الدراسة.
- المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات، بالإضافة لعرض نتائج وتفاصيل قائمة التدقيق.

أدوات الدراسة:

- المقابلة الشخصية
- الاستبانة
- قائمة تدقيق

حيث تم عمل مقابلة شخصية مع رئيس نقابة مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية (إبراهيم خليل ابراهيم) والسيد مدير مركز فحص المركبات في الخليل (سلمان القواسمي) وسؤالهم عن كيفية العمل في هذه المراكز ومتطلبات العمل، ومعوقات العمل وكيفية النهوض بمستوى الجودة في مراكز فحص المركبات.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وهو تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات، ومن أجل تحقيق أهدافها، قام الباحث من خلال هذه الدراسات ومراجعة الأدب النظري بتصميم أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة، حيث تكونت من عدة محاور وفقرات، وتم اختيار مقياس ليكرت الخماسي والسؤال عن المحاور التالية:

- ما هي أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟
- ما مدى تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟
- ما هي أهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟
- ما هي أهم المعوقات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟

وتم عمل قائمة تدقيق كانت اجابتها بنعم او لا حيث قام الباحث باستخدام أسلوب المشاهدة حيث تكونت القائمة من عدة أسئلة حيوية عن بيئة العمل ومقدار إهتمام المؤسسة بالزيون وكيفية تقديم الخدمة بشكل مرضي، ومشاهدة جودة الخدمات الأساسية والإنسانية للموظفين والمراجعين، وما إن كان هناك تغذية راجعة من الزبائن.

3. 1 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. والتي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3. 2 مجتمع الدراسة

تألف مجتمع الدراسة من جميع موظفي مراكز فحص المركبات في مدن الضفة الغربية، والبالغ عددهم (151) موظف.

3. 3 عينة الدراسة

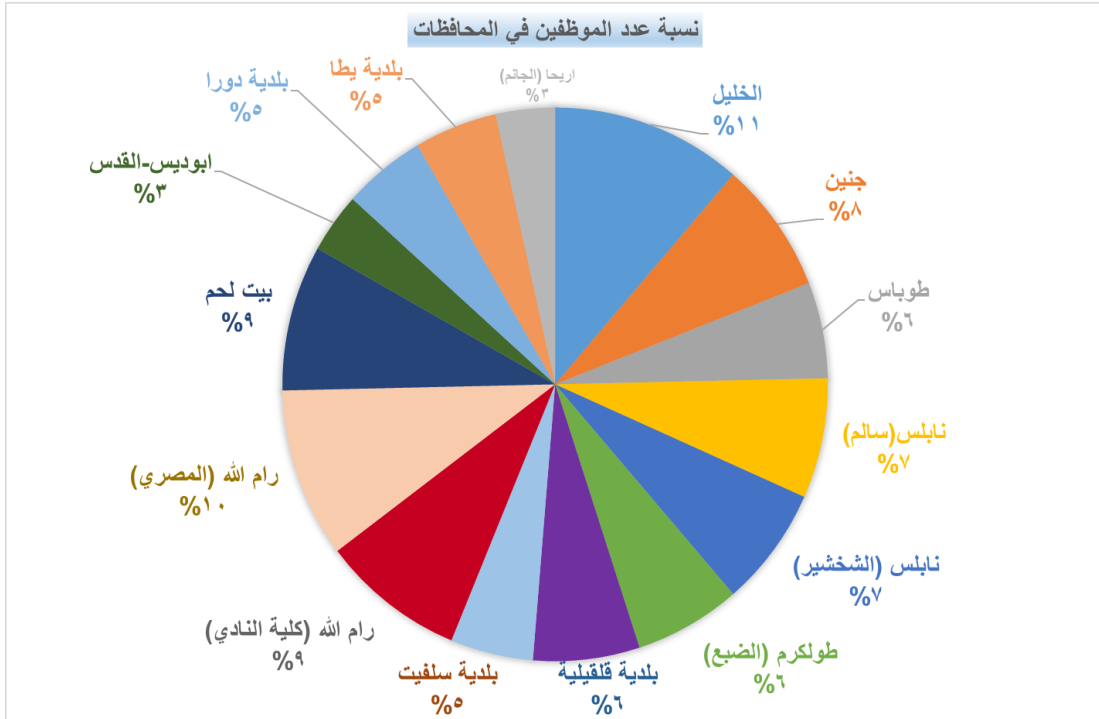
تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (151)، وبعد استلام الاستبيانات تبين أن الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي هي (142) استمارة، أي بنسبة 94% من مجتمع الدراسة.

3.4 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

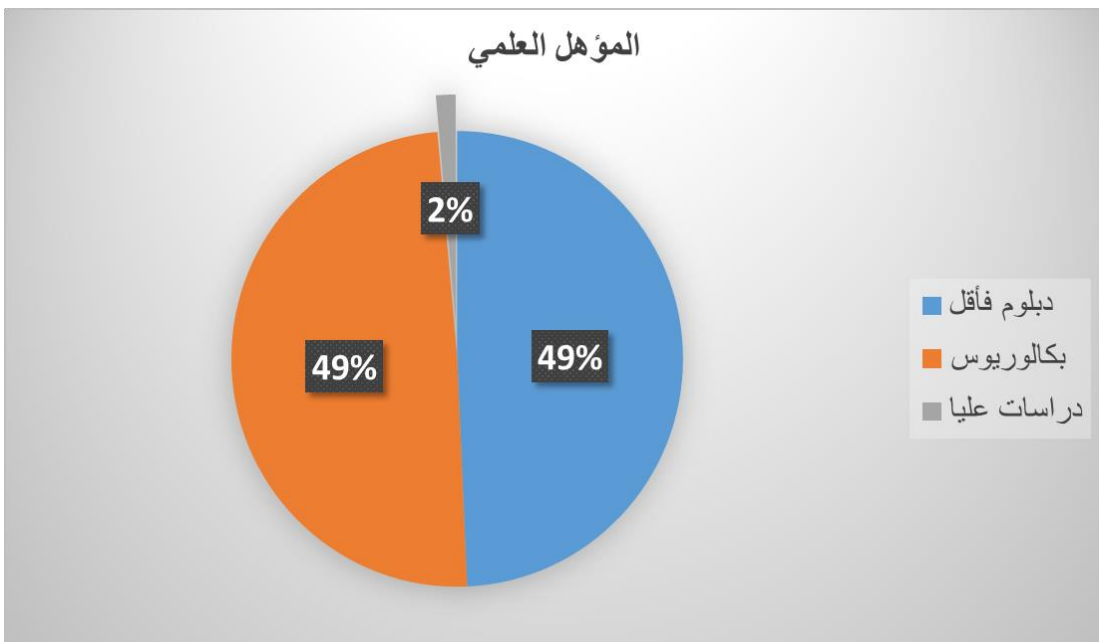
يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير اسم المركز أن نسبة 11.3% للخليل، ونسبة 7.7% جنين، ونسبة 5.7% طوباس، ونسبة 7% لكل من نابلس(سالم) ونابلس (الشخشير)، ونسبة 6.3% لكل من طولكرم(الضبع) وبلدية قلقيلية، ونسبة 4.9% لكل من بلدية سلفيت وبلدية دورا وبلدية يطا، ونسبة 8.5% لكل من رام الله (كلية النادي) وبيت لحم، ونسبة 9.9% رام الله (المصري)، ونسبة 3.5% لكل من أبوديس وأريحا(الجانم). ويبين متغير نوع الوظيفة أن نسبة 25.3% لموظف إداري، ونسبة 35.9% فاحص مركبات، ونسبة 28.2% لمشخص مركبات، ونسبة 10.6% لمدير المركز. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 49.3% للدبلوم فأقل، ونسبة 49.3% للبكالوريوس، ونسبة 1.4% للدراسات العليا. ويبين متغير عدد سنوات الخبرة أن نسبة 9.9% لأقل من سنتين، ونسبة 29.6% من 2-أقل من 5 سنوات، ونسبة 32.4% من 5-أقل من 10 سنوات، ونسبة 28.1% ل 10 سنوات فأكثر. ويبين متغير العمر أن نسبة 7% لأقل من 22 سنة، ونسبة 36.6% من 22-أقل من 30 سنة، ونسبة 27.5% من 30-أقل من 40 سنة، ونسبة 28.9% ل 40 سنة فأكثر. ويبين متغير الجنس أن نسبة 83.8% للذكور، ونسبة 16.2% للإناث.

جدول (1.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

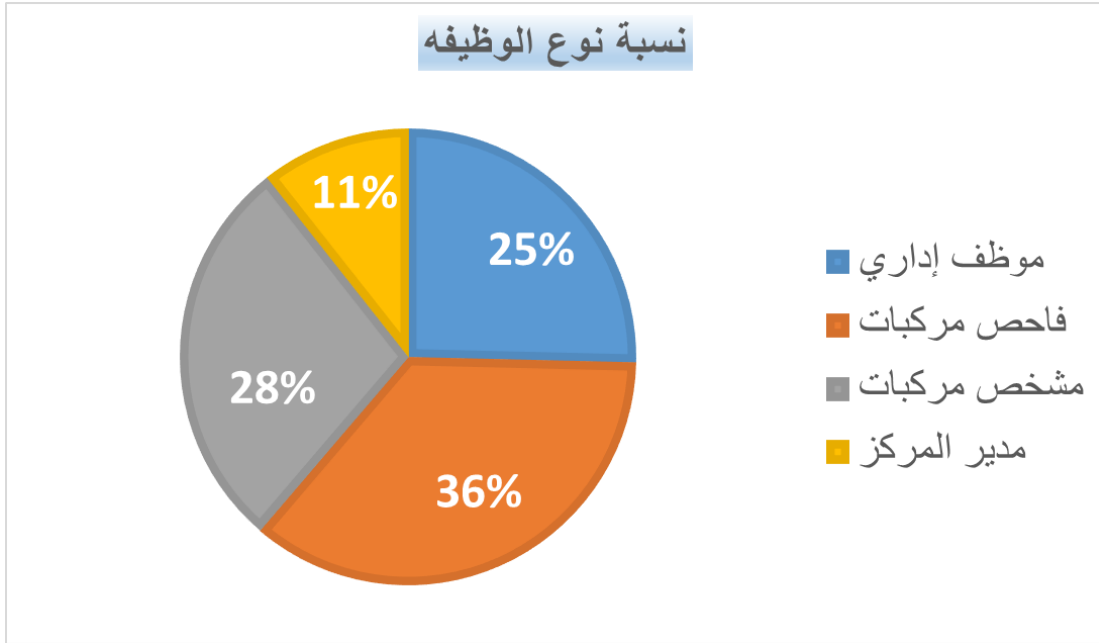
المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
المركز	الخليل	16	%11.3
	جنين	11	%7.7
	طوباس	8	%5.7
	نابلس (سالم)	10	%7.0
	نابلس (الشخشير)	10	%7.0
	طولكرم (الضبع)	9	%6.3
	بلدية قلقيلية	9	%6.3
	بلدية سلفيت	7	%4.9
	رام الله (كلية النادي)	12	%8.5
	رام الله (المصري)	14	%9.9
	بيت لحم	12	%8.5
	ابوديس-القدس	5	%3.6
	بلدية دورا	7	%4.9
	بلدية يطا	7	%4.9
	اريجا (الجانم)	5	%3.5
نوع الوظيفة	موظف إداري	36	%25.3
	فاحص مركبات	51	%35.9
	مشخص مركبات	40	%28.2
	مدير المركز	15	%10.6
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	70	%49.3
	بكالوريوس	70	%49.3
	دراسات عليا	2	%1.4
عدد سنوات الخبرة	أقل من 2 سنة	14	%9.9
	من 2- أقل من 5 سنوات	42	%29.6
	من 5- أقل من 10 سنوات	46	%32.4
	10 سنوات فأكثر	40	%28.1
العمر	أقل من 22 سنة	10	%7.0
	من 22- أقل من 30 سنة	52	%36.6
	من 30- أقل من 40 سنة	39	%27.5
	40 سنة فأكثر	41	%28.9
الجنس	ذكر	119	%83.8
	أنثى	23	%16.2



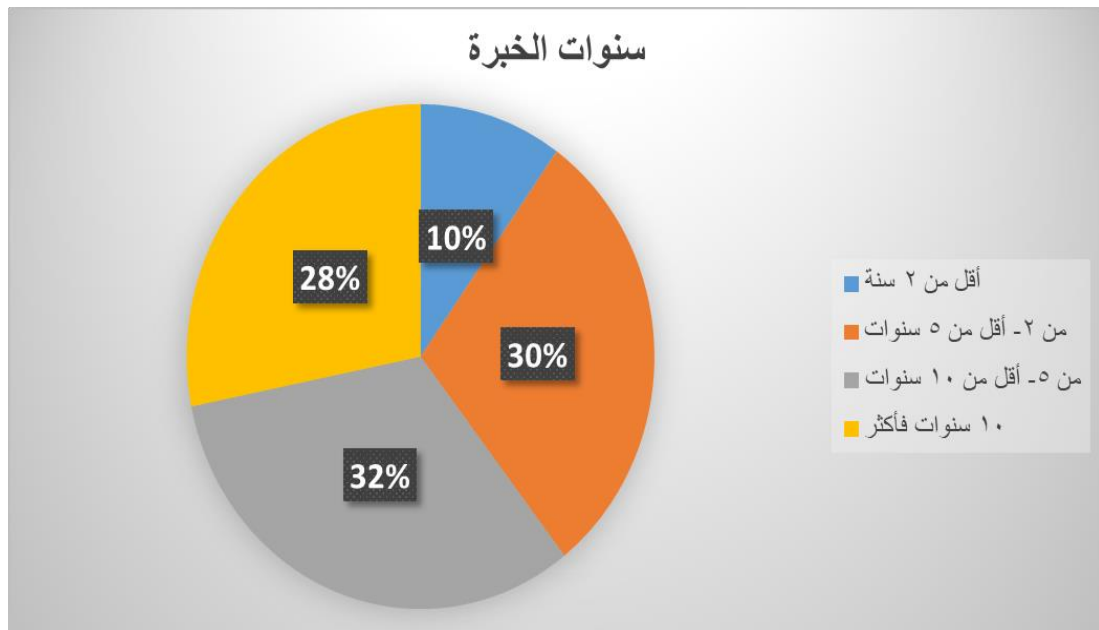
الشكل (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة نسبة للمحافظات.



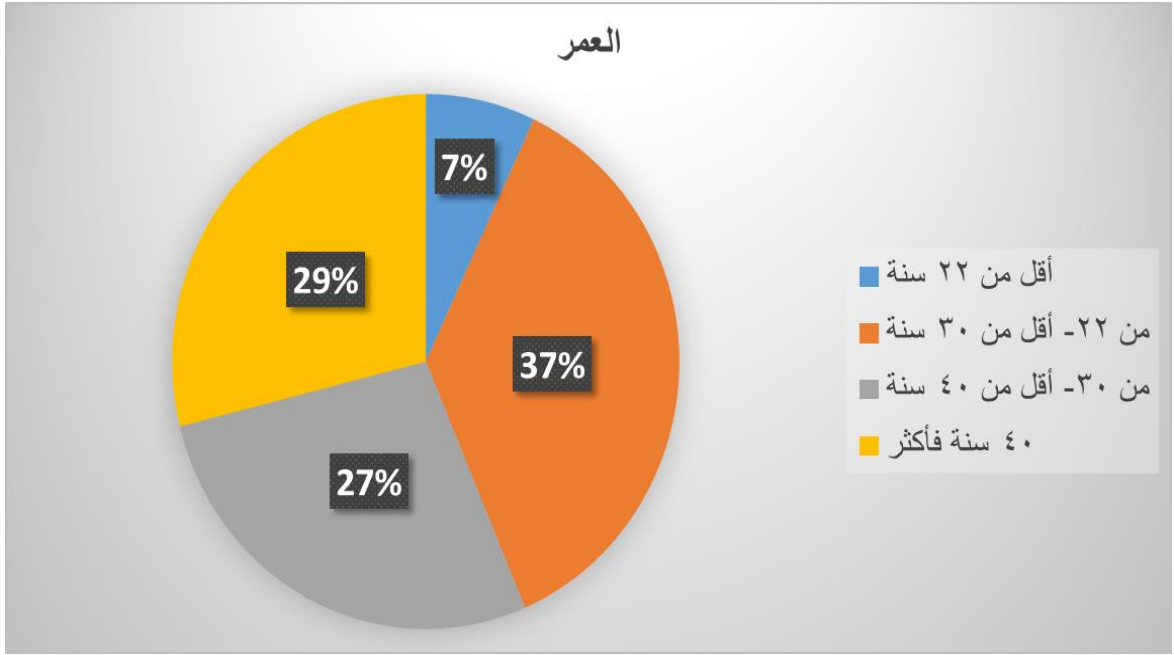
الشكل (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



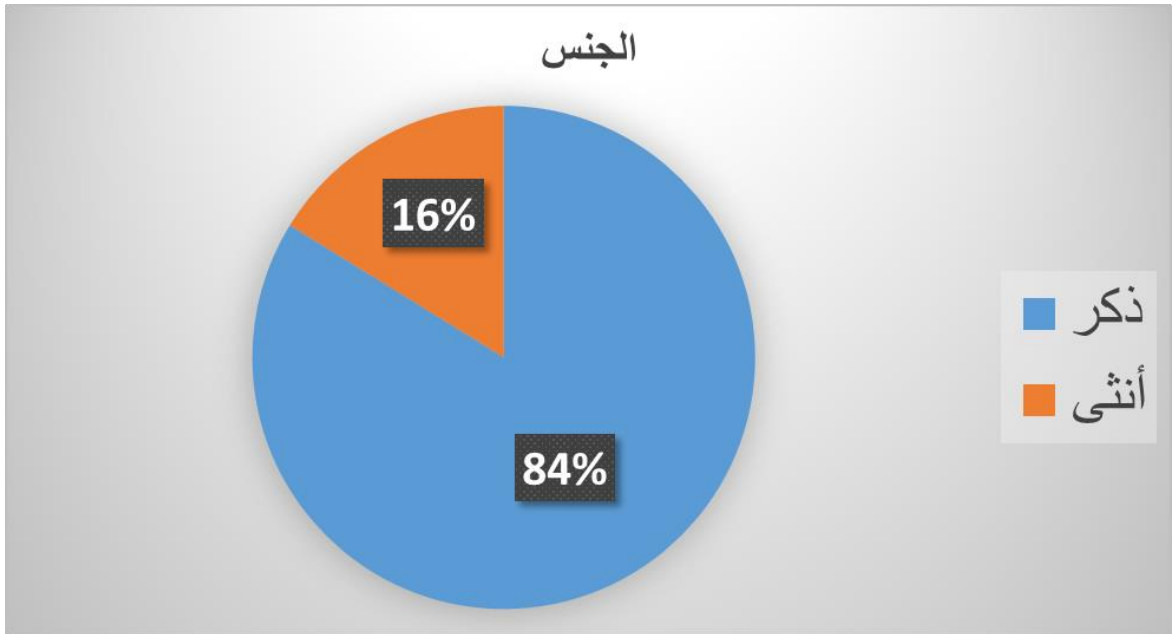
الشكل (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة.



الشكل (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



الشكل (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.



الشكل (6.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

5.3 صدق الأداة

قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وهم: الدكتور سمير حزيون (رئيس الغرفة التجارية في محافظة بيت لحم وعضو هيئة تدريسية سابقا في جامعة القدس)، الدكتور اياد خليفة، الدكتور ماهر ضرغام (جامعة بيت لحم)، الدكتور منصور غريب (جامعة بيت لحم) حيث تم تحكيمها من قبلهم، حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم التحقق من صدق الأداة أيضاً بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة وبدل على أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات. والجداول (2.3)، (3.3)، (4.3) و(5.3) تبين ذلك:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مراكز فحص المركبات

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.815**	0.000	9	0.752**	0.000	17	0.765**	0.000
2	0.764**	0.000	10	0.825**	0.000	18	0.869**	0.000
3	0.819**	0.000	11	0.798**	0.000	19	0.469**	0.000
4	0.729**	0.000	12	0.860**	0.000	20	0.530**	0.000
5	0.545**	0.000	13	0.786**	0.000	21	0.558**	0.000
6	0.585**	0.000	14	0.884**	0.000	22	0.704**	0.000
7	0.716**	0.000	15	0.879**	0.000			
8	0.580**	0.000	16	0.758**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات درجة تبني

إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.684**	0.000	4	0.298**	0.000	7	0.573**	0.000
2	0.753**	0.000	5	0.758**	0.000	8	0.785**	0.000
3	0.768**	0.000	6	0.780**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى أهم

الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.895**	0.000	5	0.798**	0.000	9	0.601**	0.000
2	0.901**	0.000	6	0.732**	0.000	10	0.754**	0.000
3	0.845**	0.000	7	0.809**	0.000	11	0.724**	0.000
4	0.783**	0.000	8	0.804**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (5.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى

المعوقات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.836**	0.000	4	0.634**	0.000	7	0.720**	0.000
2	0.268**	0.001	5	0.746**	0.000	8	0.724**	0.000
3	0.761**	0.000	6	0.820**	0.000			

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. 6 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

قام الباحث من التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معامل الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات في مدن الضفة الغربية (0.932)، وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول (6.3) نتائج اختبار كرونباخ الفا للأقسام والدرجة الكلية:

جدول (6.3): معامل الثبات للأقسام والدرجة الكلية.

معامل الثبات	الأقسام
0.909	مستوى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مراكز فحص المركبات
0.777	درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات
0.839	مستوى أهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات
0.856	درجة المعوقات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات
0.932	الدرجة الكلية

3. 7 إجراءات الدراسة

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد الدراسة، حيث قام بتوزيع (151) استبانة على مجتمع الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبيانات من أفراد العينة بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبيانات المستردة الصالحة والتي خضعت للتحليل الإحصائي: (142) استبانة.

3. 8 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج

الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة

- نتائج الدراسة
- نتائج أسئلة الدراسة
- نتائج الفرضيات

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

4. 1 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

جدول (1.4) درجات متوسطات استجابة أفراد العينة

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

4. 2 نتائج أسئلة الدراسة:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما هي اهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مراكز فحص المركبات؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في

مراكز فحص المركبات.

جدول (1.4): ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أهم

مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مراكز فحص المركبات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
20	كل ما يتطلبه عمالك من الآلات متوفر لديك	4.57	0.794	17.4	38.598	0.000	عالية	91.4
19	تلتزم المراكز بشروط الصحة والسلامة العامة	4.46	0.759	17.0	38.674	0.000	عالية	89.2
16	تعطي الإدارة الأمان الوظيفي للعاملين	4.35	1.191	27.4	23.458	0.000	عالية	87.0
8	يشعر الموظف بالاستقلالية في العمل	4.04	1.148	28.4	21.203	0.000	عالية	80.8
22	توفر الإدارة فرصة مواصلة التعليم	3.82	1.322	34.6	16.435	0.000	عالية	76.4
3	تعمل الإدارة على التواصل الفعال مع الموظفين	3.77	1.330	35.3	15.840	0.000	عالية	75.4
10	تعمل الإدارة على تنمية روح الفريق	3.73	1.429	38.3	14.449	0.000	عالية	74.6
4	تعتمد الإدارة راتباً شهرياً للموظف على الوصف الوظيفي	3.65	1.450	39.7	13.544	0.000	متوسطة	73.0
5	تعمل الإدارة على التأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة	3.62	1.372	37.9	14.067	0.000	متوسطة	72.4
6	تعمل الإدارة علناً لتأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بفعالية	3.58	1.385	38.7	13.633	0.000	متوسطة	71.6

70.2	متوسطة	0.000	13.038	39.2	1.377	3.51	تعمل إدارة مركز فحص المركبات بمبدأ ألا يترك شيئاً لمحض الصدفة أو الحظ	2
70.2	متوسطة	0.000	12.801	40.0	1.403	3.51	تتعامل الإدارة مع الموظفين بشكل مرن لصالح الجميع	7
68.6	متوسطة	0.000	11.055	44.9	1.541	3.43	تعمل إدارة مركز فحص المركبات على تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي	1
66.2	متوسطة	0.000	10.076	46.8	1.549	3.31	تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار	13
66.0	متوسطة	0.000	10.539	44.6	1.473	3.30	تعمل الإدارة على إشعار العاملين بأن أمامهم الفرص لتطوير العمل	11
65.2	متوسطة	0.000	9.889	46.6	1.519	3.26	تعمل الإدارة على إشعار العاملين بأن أمامهم فرص لتحسين الأداء	12
62.6	متوسطة	0.000	8.625	49.7	1.557	3.13	تعتمد الإدارة التعليم المستمر لتطوير إمكانيات وقدرات ومهارات الطاقم الخاص بها	14
62.6	متوسطة	0.000	7.877	54.5	1.705	3.13	تعتمد الإدارة الدورات التدريبية والتطويرية لتطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الخاصة بموظفيها	15
61.0	متوسطة	0.000	7.551	54.3	1.656	3.05	تحفز الإدارة الموظفين على الابداع في أداء المهام	18
60.8	متوسطة	0.000	7.978	51.2	1.557	3.04	تعمل الإدارة على مقابلة جهود العاملين بالثناء، وإشعارهم بأهميتهم	9
57.0	متوسطة	0.000	6.269	56.8	1.620	2.85	تتبنى الإدارة عملية التقييم المستمر للأداء من أجل تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد	17
49.2	متوسطة	0.000	3.933	56.4	1.387	2.46	توفر الإدارة للموظفين إمكانية التطوير في السلم الوظيفي	21
70.6	متوسطة	0.000	17.646	29.2	1.030	3.53	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (1.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مراكز فحص المركبات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.53) وانحراف معياري (1.030)، وبلغ معامل الاختلاف (29.2%) للدرجة الكلية حيث يدل ذلك وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة بسبب الاختلاف بين طبيعة وبيئة العمل بين موظفي فحص المركبات والموظفين الإداريين وإختلاف الاحتياجات لكل قسم من المؤسسة، وهذا يدل على أن مستوى أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحسب النتائج في المشاهدة في الدراسات السابقة فإن المتوسط الحسابي (3.53) يعتبر قيمة متوسطة وبالتالي فإن مبادئ إدارة الجودة الشاملة الواجب تطبيقها في مراكز فحص المركبات جاءت بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (1.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية و(15) فقرة جاءت بدرجة متوسطة.

• وحصلت الفقرة " كل ما يتطلبه عملك من الآلات متوفر لديك " على أعلى متوسط حسابي (4.57) وبمعامل اختلاف (17.4%) ويعزي الباحث هذه النتيجة لإجراءات وزارة النقل والمواصلات التي تلزم جميع مراكز فحص المركبات على توفير جميع الآلات الخاصة بفحص المركبات كشرط للحصول على رخصة (دينمو متر).

• يليها فقرة " تلتزم المراكز بشروط الصحة والسلامة العامة " بمتوسط حسابي (4.46) وبمعامل اختلاف (17%) حيث جاءت هذه الفقرة بمعدل استجابة عالي بسبب شروط الدفاع المدني الفلسطيني بتوفير إجراءات السلامة شرطاً للحصول على ترخيص (دينمو متر).

- حصلت الفقرة "تعطي الإدارة الأمان الوظيفي للعاملين" على متوسط حسابي عالي (4.35) وبمعامل اختلاف (27.4%) ويعزي الباحث هذا الارتفاع بسبب رقابة وزارة العمل الفلسطينية على التزام مراكز فحص المركبات بتطبيق قانون العمل الفلسطيني.
- حصلت الفقرة "يشعر الموظف بالاستقلالية في العمل" على متوسط حسابي عالي (4.04) وبمعامل اختلاف (28.4%) ويعزي الباحث هذا الارتفاع بسبب وجود ختم خاص لكل موظف بحيث يكون الموظف مسؤولاً عن ختمه وتوقيعه.
- حصلت الفقرة "توفر الإدارة فرصة مواصلة التعليم" على متوسط حسابي عالي (3.82) وبمعامل اختلاف (34.6%) ويعزي الباحث هذا الارتفاع بكثرة الموظفين الحاصلين على درجة الدبلوم ورغبتهم في استكمال تعليمهم الجامعي.
- حصلت الفقرة "تعمل الإدارة على التواصل الفعال مع الموظفين" على متوسط حسابي عالي (3.77) وبمعامل اختلاف (35.3%) ويعزي الباحث هذا الارتفاع بسبب قلة عدد الموظفين في المراكز وهم ما بين (5-14) موظف وبسبب تحديد المسؤوليات من قبل الإدارة لكل موظف
- حصلت الفقرة "تعمل الإدارة على تنمية روح الفريق" على متوسط حسابي عالي (3.73) وبمعامل اختلاف (38.3%) ويعزي الباحث هذا الارتفاع بسبب وجود بعض العلاقات الشخصية والقرابة الاجتماعية بين بعض موظفي مراكز فحص المركبات.
- حصلت الفقرة "تعتمد الإدارة راتباً شهرياً للموظف على الوصف الوظيفي" على متوسط حسابي متوسط (3.65) وبمعامل اختلاف (39.7%) ويعزي الباحث هذه الفقرة بسبب وجود بعض التمييز اتجاه بعض الموظفين الذين تربطهم علاقة قرابة بمدراء المؤسسات.

- حصلت فقرتا " تعمل الإدارة على التأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة " و " تعمل الإدارة على التأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بفعالية" على متوسط حسابي متوسط (3.62) (3.58) وبمعامل اختلاف (37.9%) ويعزي الباحث هذه الفقرتين بسبب عدم تفعيل جميع الات الفحص بحسب ما شاهده اثناء تعبئة الاستبانة.
- حصلت الفقرة " تعمل إدارة مركز فحص المركبات بمبدأ ألا يترك شيئاً لمحض الصدفة أو الحظ " على متوسط حسابي متوسط (3.51) وبمعامل اختلاف (38.7%) ويعزي الباحث هذه الفقرة بسبب ضعف الرقابة أحيانا عند بعض الادارات على مجريات العمل ومتابعة المشاكل في المراكز.
- حصلت الفقرة " تتعامل الإدارة مع الموظفين بشكل مرن لصالح الجميع " على متوسط حسابي متوسط (3.51) وبمعامل اختلاف (40%) ويعزي الباحث هذه الفقرة بسبب عدم رغبة الموظفين بعدم الالتزام بساعات العمل الرسمي ومحاولة تهريبهم من العمل اثناء الدوام.
- حصلت الفقرة " تعمل إدارة مركز فحص المركبات على تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي " على متوسط حسابي متوسط (3.43) وبمعامل اختلاف (44.9%) ولكن من وجهة نظر الباحث لوحظ ضعف لمفهوم التخطيط الاستراتيجي في مراكز فحص المركبات بسبب قلة خبرة الإدارة في المبادئ الأساسية للجودة الشاملة.
- حصلت الفقرة " تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار " على متوسط حسابي متوسط (3.31) وبمعامل اختلاف (46.8%) ولكن لاحظ الباحث عدم رغبة العاملين في المشاركة في عملية اتخاذ القرار بسبب خوفهم من أي عواقب سلبية نتيجة اتخاذ أي قرار خاطئ واكتفائهم بعملهم وحسب.

- حصلت الفقرة " تعمل الإدارة على إشعار العاملين بأن امامهم فرص لتحسين الأداء " على متوسط حسابي متوسط (3.26) وبمعامل اختلاف (46.6%) يعزي الباحث هذه الاستجابة بدرجة متوسطة بسبب أن بعض الموظفين ليسوا معنيين بتطوير وتحسين أداء المؤسسة.
- حصلت فقرتا " تعتمد الإدارة التعليم المستمر لتطوير إمكانيات وقدرات ومهارات الطاقم الخاص بها" و " تعتمد الإدارة الدورات التدريبية والتطويرية لتطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الخاصة بموظفيها " على متوسط حسابي متوسط (3.13) وبمعامل اختلاف (49.7%) يعزي الباحث هذه الاستجابة المتوسطة بسبب عدم وجود بعثات من قبل الإدارات للموظفين للحصول على أي دورات ترفع من كفاءتهم.
- حصلت الفقرة " تحفز الإدارة الموظفين على الأبداع في أداء المهام " على متوسط حسابي متوسط (3.05) وبمعامل اختلاف (54.5%) يعزي الباحث هذه الدرجة المتوسطة بسبب عدم وجود تطوير وتحسين لآليات الفحص المعتمدة في المراكز.
- حصلت الفقرة " تعمل الإدارة على مقابلة جهود العاملين بالثناء وإشعارهم بأهميتهم" على متوسط حسابي متوسط (3.04) وبمعامل اختلاف (54.3%) يعزي الباحث هذه الدرجة المتوسطة بسبب قلة خبرة الإدارة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- حصلت الفقرة " تتبنى الإدارة عملية التقييم المستمر للأداء من اجل تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد " على متوسط حسابي متوسط (2.85) وبمعامل اختلاف (56.8%) حيث لوحظ عدم وجود برنامج لتقييم الموظفين عند الكثير من مراكز فحص المركبات ويعزي الباحث هذه الدرجة المتوسطة بسبب قلة خبرة الإدارة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- حصلت الفقرة " توفر الإدارة للموظفين إمكانية التطوير في السلم الوظيفي " على متوسط حسابي متوسط (2.46) وبمعامل اختلاف (56.4%) ويعزي الباحث هذه الدرجة المتوسطة بسبب عدم وجود سلم وظيفي في مراكز فحص المركبات وبسبب قلة خبرة الإدارة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
3	يوجد اتصال مباشر مع مدير في العمل	4.96	0.185	3.7	191.006	0.000	عالية	99.2
4	يوجد سهولة اتصال مع مدير في العمل	4.91	0.289	5.9	119.755	0.000	عالية	98.2
1	هنالك بيئة عمل إيجابية	3.81	1.358	35.6	15.886	0.000	عالية	76.2
8	تعتمد الإدارة على الطرق العلمية في حل المشكلات	3.74	1.356	36.3	15.283	0.000	عالية	74.8
2	انت راض عن عملك	3.70	1.272	34.4	15.905	0.000	عالية	74.0
5	يوجد سلم وظيفي في المركز	3.22	1.718	53.4	8.450	0.000	متوسطة	64.4
6	تعقد الإدارة اجتماعا دوريا لمناقشة قضايا العمل	3.01	1.648	54.8	7.281	0.000	متوسطة	60.2
7	يلتزم الموظفون بالزبي الموحد	2.42	1.759	72.7	2.814	0.006	متوسطة	48.4
	الدرجة الكلية	3.72	0.832	22.4	24.649	0.000	متوسطة	74.4

يلاحظ من الجدول (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.72) وانحراف معياري (0.832)، وبلغ معامل الاختلاف (22.4%) للدرجة الكلية حيث يدل ذلك وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة بسبب اختلاف طبيعة العمل للموظفين بالإضافة الى الاختلافات العمرية بين الموظفين، وهذا يدل على أن درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (2.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية و (3) فقرات جاءت بدرجة متوسطة.

- حصلت الفقرة " يوجد اتصال مباشر مع مديرك في العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.96) وبمعامل اختلاف (3.7%)، ويعزي الباحث هذا الارتفاع في الاستجابة لهذه الفقرة وفقرة "يوجد سهولة اتصال مع مديرك في العمل" بمتوسط حسابي (4.91) وبمعامل اختلاف (5.9%). بسبب تواجد الإدارة بشكل مستمر في العمل وبين الموظفين.
- حصلت الفقرة " هنالك بيئة عمل إيجابية " متوسط حسابي عالي (3.81) وبمعامل اختلاف (35.6%) ويعزي الباحث هذا الارتفاع في الاستجابة لهذه الفقرة بسبب وجود علاقات اجتماعية تربط بين الموظفين في مراكز الفحص مع اداراتهم.
- حصلت الفقرة " تعتمد الإدارة على الطرق العلمية في حل المشكلات " على متوسط حسابي عالي (3.74) وبمعامل اختلاف (36.3%) ويعزي الباحث هذا الارتفاع في الاستجابة لهذه الفقرة بسبب تدخل الإدارة الفوري في أي مشكلة تحصل لأي موظف في أي وقت.

- حصلت الفقرة " أنت راض عن عملك " على متوسط حسابي عالي (3.70) وبمعامل اختلاف (34.4%) ويعزي الباحث هذا الارتفاع في الاستجابة لهذه الفقرة بسبب أن الأجور المدفوعة من قبل مراكز فحص المركبات مرضية وساعات العمل مناسبة.
- حصلت الفقرة " يوجد سلم وظيفي في المركز " على متوسط حسابي متوسط (3.22) وبمعامل اختلاف (53.4%) ويعزي الباحث هذه الاستجابة المتوسطة لعدم توفير سلم وظيفي بعض مراكز الفحص بسبب قلة خبرة الإدارة في مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- حصلت الفقرة " تعقد الإدارة اجتماعا دوريا لمناقشة قضايا العمل " على متوسط حسابي متوسط (3.01) وبمعامل اختلاف (54.8%) ويعزي الباحث هذه الاستجابة المتوسطة لعدم وجود قاعة اجتماعات في بعض مراكز فحص المركبات.
- حصلت الفقرة " يلتزم الموظفون بالزي الموحد " على اقل متوسط حسابي (2.42) وبمعامل اختلاف (22.4%) ويعزي الباحث هذه الاستجابة المتوسطة لعدم توفير بعض المراكز للزي الموحد وفي بعض المراكز الأخرى عدم رغبة الموظفين بالالتزام فيه.

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى أهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مستوى أهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى أهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value	الدرجة	النسبة المئوية
9	تستخدم الإدارة قاعدة بيانات لمعرفة وضع العمل	4.06	1.357	33.4	18.061	0.000	عالية	81.2
5	تحرص الإدارة على تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن	4.00	1.439	36.0	16.561	0.000	عالية	80.0
4	تسعى الإدارة للتأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية	3.87	1.424	36.8	15.681	0.000	عالية	77.4
10	يوجد تقارير شهرية وسنوية في المركز حول انجاز العمل	3.86	1.592	41.2	13.920	0.000	عالية	77.2
11	توفر الإدارة أنظمة متطورة في تسجيل بيانات العمل	3.80	1.656	43.6	12.976	0.000	عالية	76.0
2	تحرص الإدارة على نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة	3.22	1.714	53.2	8.470	0.000	متوسطة	64.4
1	تحرص الإدارة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة	3.11	1.681	54.1	7.890	0.000	متوسطة	62.2
8	تعمل الإدارة على توظيف الأساليب الفنية بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات	3.07	1.592	51.9	8.013	0.000	متوسطة	61.4
3	التخطيط الاستراتيجي المتكامل المحكم هو ماتسعى الية الادارة	2.90	1.599	55.1	6.717	0.000	متوسطة	58.0
7	تعمل الإدارة على توظيف التقنيات بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات	2.87	1.625	56.6	6.351	0.000	متوسطة	57.4
6	هناك برنامج تحفيزي للعاملين	2.54	1.691	66.6	3.771	0.000	متوسطة	50.8
67.8	الدرجة الكلية	3.39	1.246	36.8	13.295	0.000	متوسطة	

يلاحظ من الجدول (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى أهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.39) وانحراف معياري (1.246)، وبلغ معامل الاختلاف (36.8%) للدرجة الكلية حيث يدل ذلك وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة بسبب اختلاف طبيعة العمل بين الموظفين الإداريين والموظفين الفاحصين بالإضافة الى اختلاف المؤهل العلمي بين الموظفين و سنوات الخبرة واحتياجات كل قسم من المؤسسة، وهذا يدل على أن مستوى أهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن (5) فقرات جاءت بدرجة عالية و(6) فقرات جاءت بدرجة متوسطة.

- حصلت الفقرة " تستخدم الإدارة قاعدة بيانات لمعرفة وضع العمل " على أعلى متوسط حسابي (4.06) وبمعامل اختلاف (33.4%) يعزي الباحث هذا الارتفاع في الاستجابة بسبب متطلبات وزارة النقل والمواصلات بتوفير تقارير شهرية وسنوية عن اعداد المركبات المفحوصة في المراكز، التشتت كان سببه وجود اختلاف المعرفة بين الفاحصين والاداريين.

- حصلت الفقرة " تحرص الإدارة على تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن " بمتوسط حسابي (4.00) وبمعامل اختلاف (36%) يعزي الباحث هذه الاستجابة المرتفعة بسبب وجود بعض المنافسة بين مراكز فحص المركبات حول استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن خاصة في المدن التي يوجد فيها أكثر من مركز واحد.

- حصلت الفقرة " تسعى الإدارة للتأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية " بمتوسط حسابي (3.87) وبمعامل اختلاف (36.8%) ولكن على الواقع وبمشاهدة الباحث لوحظ أن هناك تراخي في استخدام جميع الموارد لا سيما الات فحص الدخان ومعايرة المصابيح الامامية.
- حصلت الفقرة " يوجد تقارير شهرية وسنوية في المركز حول انجاز العمل " بمتوسط حسابي (3.86) وبمعامل اختلاف (41.2%) يعزي الباحث هذا الارتفاع في الاستجابة بسبب متطلبات وزارة النقل والمواصلات بتوفير تقارير شهرية وسنوية عن اعداد المركبات المفحوصة في المراكز، والتشتت سببه اختلاف المعرفة بين الفاحصين والاداريين لهذه الفقرة.
- حصلت الفقرة " توفر الإدارة انظمة متطورة في تسجيل البيانات والعمل " بمتوسط حسابي (3.80) وبمعامل اختلاف (43.6%) ولكن على الواقع لاحظ الباحث وجود ضعف في بعض برامج التسجيل واستخدام بعض المراكز لبرنامج تسجيل بدائي.
- حصلت الفقرة " تحرص الإدارة على نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي (3.22) وبمعامل اختلاف (53.2%) ولكن على الواقع لاحظ الباحث وجود ضعف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة عند الموظفين والاداريين خاصة أن معظم الموظفين من حملة شهادة الدبلوم فما دون.
- حصلت الفقرة " تحرص الإدارة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة " بمتوسط حسابي (3.11) وبمعامل اختلاف (54.1%) يعزي الباحث هذه النتيجة المتوسطة للاستجابة

للفقرة بسبب رغبة الإدارة بتحسين العمل ولكن تنقصهم الخبرة في مبادئ الجودة الشاملة والتشتت سببه اختلاف التحصيل العلمي عند الموظفين.

- حصلت الفقرة " هناك برنامج تحفيزي للعاملين " على أقل متوسط حسابي (2.54) وبمعامل اختلاف (66.6%)، يليها الفقرة " تعمل الإدارة على توظيف التقنيات بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات " بمتوسط حسابي (2.87) وبمعامل اختلاف (65.6%) ويعزي الباحث هذه النتيجة لضعف مفهوم الجودة الشاملة لدى الإدارات العليا لمراكز فحص المركبات.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما درجة المعوقات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن المعوقات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
1	تعاني مراكز الفحص من ضعف في مفهوم إدارة الجودة الشاملة	3.29	1.356	41.2	18.359	0.000	متوسطة	65.8
3	لا تمتلك مراكز الفحص الخبرات العلمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	3.22	1.474	45.8	16.320	0.000	متوسطة	64.4

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة t	P-value الدلالة	الدرجة	النسبة المئوية
6	لا تعمل الإدارة بشكل مستمر على ادخال أهم التطويرات في مجال فحص المركبات من حيث البرامج الحديثة	3.01	1.726	57.3	12.526	0.000	متوسطة	60.2
5	لا تفتح الإدارة المجال لموظفيها المبدعين والمميزين للمشاركة في إتخاذ القرارات	2.85	1.608	56.4	12.191	0.000	متوسطة	57.0
4	لا تستقطب الإدارة أصحاب الشهادات الاكاديمية ذوي الابداع	2.01	1.260	62.7	7.697	0.000	منخفضة	40.2
8	لا توفر الإدارة الخدمات والمرافق الهامة للموظفين لإحتياجات العمل	1.87	1.320	70.6	6.077	0.000	منخفضة	37.4
7	لا توفر الإدارة الخدمات والمرافق الهامة للموظفين للإحتياجات الانسانية	1.76	1.249	71.0	5.349	0.000	منخفضة	35.2
2	لا تمتلك مراكز الفحص الإمكانيات المادية لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة	1.35	0.665	49.3	2.725	0.007	منخفضة	27.0
48.4	الدرجة الكلية	2.42	0.963	39.8	15.109	0.000	متوسطة	48.4

يلاحظ من الجدول (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المعينات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (2.42) وانحراف معياري (0.963)، وبلغ معامل الاختلاف (39.8%) للدرجة الكلية حيث يدل ذلك وجود تشتت في اجابات أفراد عينة الدراسة بسبب اختلاف

سنوات الخبرة وطبيعة العمل للموظفين واختلاف المؤهل العلمي، وهذا يدل على أن درجة المعايير أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات جاء بدرجة متوسطة. كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن (4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة و(4) فقرات جاءت بدرجة منخفضة.

- حصلت الفقرة " تعاني مراكز الفحص من ضعف في مفهوم إدارة الجودة الشاملة " على أعلى متوسط حسابي (3.29) وبمعامل اختلاف (41.2%)، يليها فقرة لا تمتلك مراكز الفحص الخبرات العلمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. " بمتوسط حسابي (3.22) وبمعامل اختلاف (45.8%). ويعزي الباحث هذا الضعف الى عدم وجود خبرات لدى الإدارات العليا لمراكز فحص المركبات في الجودة الشاملة في أي مركز فحص، والتشنت سببه اختلاف التحصيل العلمي بين افراد عينة الدراسة.

- حصلت الفقرة " لا تمتلك مراكز الفحص الإمكانيات المادية لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة " على أقل متوسط حسابي (1.35) وبمعامل اختلاف (49.3%)، حيث أن الامكانية المادية متوفرة في جميع مراكز فحص المركبات لاستقطاب الخبرات في مجال الجودة الشاملة، والتشنت سببه اختلاف طبيعة العمل بين الموظفين الإداريين والفاحصين.

- يليها الفقرة " لا توفر الإدارة الخدمات والمرافق الهامة للموظفين للإحتياجات الانسانية " بمتوسط حسابي (1.76) وبمعامل اختلاف (71%) حيث كانت المرافق الإنسانية متوفرة في جميع مراكز فحص المركبات ويعزي الباحث هذا بسبب إجراءات الترخيص المطلوبة من قبل وزارة الحكم المحلي لإنشاء أي مؤسسة.

5.2.4 تفسير متغيرات الدراسة بالنسبة للجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات:

درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات حسب متغيرات (المركز، نوع الوظيفة،

المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، العمر، الجنس)

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تبني إدارة

الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المركز "

تم فحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة

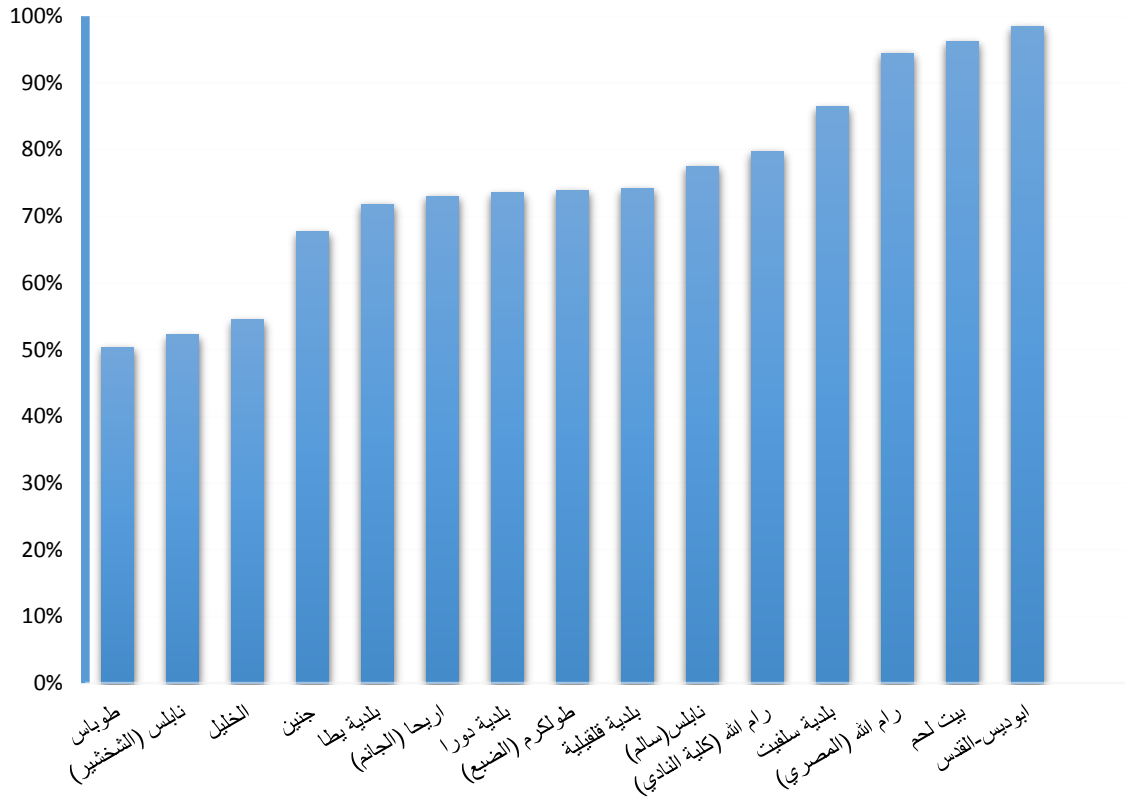
تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المركز.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة

الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المركز

المركز	عدد الموظفين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الخليل	16	2.7266	0.59899
جنين	11	3.3864	0.66251
طوباس	8	2.5156	0.14075
نابلس(سالم)	10	3.8750	0.23570
نابلس (الشخشير)	10	2.6125	0.67559
طولكرم (الضبع)	9	3.6944	0.18865
بلدية قلقيلية	9	3.7083	0.30619
بلدية سلفيت	7	4.3214	0.12199
رام الله (كلية النادي)	12	3.9896	0.22271
رام الله (المصري)	14	4.7232	0.15642
بيت لحم	12	4.8125	0.13589
ابوديس-القدس	5	4.9250	0.11180
بلدية دورا	7	3.6786	0.12199
بلدية يطا	7	3.5893	0.17252
اريجا (الجانم)	5	3.6500	0.16298

درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات



الشكل (1.4) درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات

يلاحظ من الشكل (1.4) ان درجة تبني إدارة الجودة الشاملة جاءت لصالح مركز أبو ديس -

القدس فمن وجهة نظر الباحث وخبرته في مراكز فحص المركبات ومن خلال زيارة مراكز

الفحص اثناء توزيع الاستبانة ومن خلال ما شاهده على ارض الواقع وجد انسجاماً كبيراً بين

مبادئ الجودة الشاملة المفحوصة في الاستبانة وما وجد على ارض الواقع حيث ان مركز

أبو ديس - القدس أحدث مركز حيث تم إنشاؤه في 2017 وهو يمتلك الات حديثة وبسبب قلة

عدد المركبات المرخصة منطقة ابوديس فهذا اعطى ميزه لمركز ابوديس - القدس لإنجاز عملية

الفحص بالدقة المطلوبة بالإضافة الى ذلك دراية وعلم إدارة مركز ابوديس - القدس بمبادئ

الجودة الشاملة كون أن مدير المركز يحمل شهادة الماجستير في الهندسة.

أما بخصوص مركز وطوباس والشخصير فقد لوحظ ضعف تبني إدارة الجودة الشاملة في هذه المراكز بسبب عدم تحديث لآلات الفحص وضعف البنى التحتية في هذين المركزين بالإضافة الى ضعف عام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى الإدارة والموظفين.

يلاحظ من الجدول رقم (5.4) وجود فروق ظاهرية في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المركز، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (6.4):

جدول (6.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المركز

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	80.365	14	5.740	42.553	0.000
داخل المجموعات	17.132	127	0.135		
المجموع	97.498	141			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (42.553) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المركز، وبذلك تم رفض الفرضية الأولى. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (7.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الخليل	جنين	0.000	جنين	الخليل	0.65980*
	طوباس	0.187		طوباس	0.87074*
	نابلس(سالم)	0.000		نابلس(سالم)	-0.48864*
	نابلس (الشخشير)	0.443		نابلس (الشخشير)	0.77386*
	طولكرم (الضبع)	0.000		طولكرم (الضبع)	-0.30808
	بلدية قلقيلية	0.000		بلدية قلقيلية	-0.32197
	بلدية سلفيت	0.000		بلدية سلفيت	-0.93506*
	رام الله(كلية النادي)	0.000		رام الله(كلية النادي)	-0.60322*
	رام الله (المصري)	0.000		رام الله (المصري)	-1.33685*
	بيت لحم	0.000		بيت لحم	-1.42614*
	ابوديس-القدس	0.000		ابوديس-القدس	-1.53864*
	بلدية دورا	0.000		بلدية دورا	-0.29221
	بلدية يطا	0.000		بلدية يطا	-0.20292
	اريجا (الجانم)	0.000		اريجا (الجانم)	-0.26364
طوباس	الخليل	0.187	نابلس(سالم)	الخليل	1.14844*
	جنين	0.000		جنين	0.48864*
	نابلس(سالم)	0.000		طوباس	1.35938*
	نابلس (الشخشير)	0.579		نابلس (الشخشير)	1.26250*
	طولكرم (الضبع)	0.000		طولكرم (الضبع)	0.18056
	بلدية قلقيلية	0.000		بلدية قلقيلية	0.16667
	بلدية سلفيت	0.000		بلدية سلفيت	-0.44643*
	رام الله (النادي)	0.000		رام الله (النادي)	-0.11458
	رام الله (المصري)	0.000		رام الله (المصري)	-0.84821*
	بيت لحم	0.000		بيت لحم	-0.93750*
	ابوديس-القدس	0.000		ابوديس-القدس	-1.05000*
	بلدية دورا	0.000		بلدية دورا	0.19643
	بلدية يطا	0.000		بلدية يطا	0.28571
	اريجا (الجانم)	0.000		اريجا (الجانم)	0.22500

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
نابلس (الشخشير)	الخليل	0.000	طولكرم (الضبع)	الخليل	0.443
	جنين	0.064		جنين	-0.77386*
	طوباس	1.17882*		طوباس	0.09687
	نابلس(سالم)	-0.18056		نابلس(سالم)	-1.26250*
	نابلس (الشخشير)	1.08194*		طولكرم (الضبع)	-1.08194*
	بلدية قلقيلية	-0.01389		بلدية قلقيلية	-1.09583*
	بلدية سلفيت	-0.62698*		بلدية سلفيت	-1.70893*
	رام الله (النادي)	-0.29514		رام الله (النادي)	-1.37708*
	رام الله (المصري)	-1.02877*		رام الله (المصري)	-2.11071*
	بيت لحم	-1.11806*		بيت لحم	-2.20000*
	ابوديس-القدس	-1.23056*		ابوديس-القدس	-2.31250*
	بلدية دورا	0.01587		بلدية دورا	-1.06607*
	بلدية يطا	0.10516		بلدية يطا	-0.97679*
	اريجا (الجانم)	0.04444		اريجا (الجانم)	-1.03750*
بلدية قلقيلية	الخليل	0.000	بلدية سلفيت	الخليل	0.000
	جنين	0.93506*		جنين	0.32197
	طوباس	1.80580*		طوباس	1.19271*
	نابلس(سالم)	0.44643*		نابلس(سالم)	-0.16667
	نابلس (الشخشير)	1.70893*		نابلس (الشخشير)	1.09583*
	طولكرم (الضبع)	0.62698*		طولكرم (الضبع)	0.01389
	بلدية قلقيلية	0.61310*		بلدية سلفيت	-0.61310*
	رام الله (النادي)	0.33185		رام الله (النادي)	-0.28125
	رام الله (المصري)	-0.40179*		رام الله (المصري)	-1.01488*
	بيت لحم	-0.49107*		بيت لحم	-1.10417*
	ابوديس-القدس	-0.60357*		ابوديس-القدس	-1.21667*
	بلدية دورا	0.64286*		بلدية دورا	0.02976
	بلدية يطا	0.73214*		بلدية يطا	0.11905
	اريجا (الجانم)	0.67143*		اريجا (الجانم)	0.05833
رام الله (كلية النادي)	الخليل	0.000	رام الله (المصري)	الخليل	1.26302*
	جنين	1.33685*		جنين	0.60322*

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
طوباس	2.20759*	0.000	طوباس	1.47396*	0.000
نابلس(سالم)	0.84821*	0.000	نابلس(سالم)	0.11458	0.468
نابلس (الشخشير)	2.11071*	0.000	نابلس (الشخشير)	1.37708*	0.000
طولكرم (الضبع)	1.02877*	0.000	طولكرم (الضبع)	0.29514	0.071
بلدية قلقيلية	1.01488*	0.000	بلدية قلقيلية	0.28125	0.085
بلدية سلفيت	0.40179*	0.020	بلدية سلفيت	-0.33185	0.060
رام الله (النادي)	0.73363*	0.000	رام الله (المصري)	-0.73363*	0.000
بيت لحم	-0.08929	0.538	بيت لحم	-0.82292*	0.000
ابوديس-القدس	-0.20179	0.294	ابوديس-القدس	-0.93542*	0.000
بلدية دورا	1.04464*	0.000	بلدية دورا	0.31101	0.077
بلدية يطا	1.13393*	0.000	بلدية يطا	0.40030*	0.024
اريجا (الجانم)	1.07321*	0.000	اريجا (الجانم)	0.33958	0.085
الخليل	2.19844*	0.000	الخليل	2.08594*	0.000
جنين	1.53864*	0.000	جنين	1.42614*	0.000
طوباس	2.40937*	0.000	طوباس	2.29688*	0.000
نابلس(سالم)	1.05000*	0.000	نابلس(سالم)	0.93750*	0.000
نابلس (الشخشير)	2.31250*	0.000	نابلس (الشخشير)	2.20000*	0.000
طولكرم (الضبع)	1.23056*	0.000	طولكرم (الضبع)	1.11806*	0.000
بلدية قلقيلية	1.21667*	0.000	بلدية قلقيلية	1.10417*	0.000
بلدية سلفيت	0.60357*	0.006	بلدية سلفيت	0.49107*	0.006
رام الله (النادي)	0.93542*	0.000	رام الله (النادي)	0.82292*	0.000
رام الله (المصري)	0.20179	0.294	رام الله (المصري)	0.08929	0.538
بيت لحم	0.11250	0.566	ابوديس-القدس	-0.11250	0.566
بلدية دورا	1.24643*	0.000	بلدية دورا	1.13393*	0.000
بلدية يطا	1.33571*	0.000	بلدية يطا	1.22321*	0.000
اريجا (الجانم)	1.27500*	0.000	اريجا (الجانم)	1.16250*	0.000
الخليل	0.86272*	0.000	الخليل	0.95201*	0.000
جنين	0.20292	0.255	جنين	0.29221	0.102
طوباس	1.07366*	0.000	طوباس	1.16295*	0.000
نابلس(سالم)	-0.28571	0.117	نابلس(سالم)	-0.19643	0.280

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
	نابلس (الشخشير)	0.97679*	0.000	نابلس (الشخشير)	1.06607*
	طولكرم (الضبع)	-0.10516	0.571	طولكرم (الضبع)	-0.01587
	بلدية قلقيلية	-0.11905	0.521	بلدية قلقيلية	-0.02976
	بلدية سلفيت	-0.73214*	0.000	بلدية سلفيت	-0.64286*
	رام الله (كلية النادي)	-0.40030*	0.024	رام الله (كلية النادي)	-0.31101
	رام الله (المصري)	-1.13393*	0.000	رام الله (المصري)	-1.04464*
	بيت لحم	-1.22321*	0.000	بيت لحم	-1.13393*
	ابوديس-القدس	-1.33571*	0.000	ابوديس-القدس	-1.24643*
	بلدية دورا	-0.08929	0.650	بلدية يطا	0.08929
	اريجا (الجانم)	-0.06071	0.778	اريجا (الجانم)	0.02857
اريجا (الجانم)				الخليل	0.92344*
				جنين	0.26364
				طوباس	1.13437*
				نابلس (سالم)	-0.22500
				نابلس (الشخشير)	1.03750*
				طولكرم (الضبع)	-0.04444
				بلدية قلقيلية	-0.05833
				بلدية سلفيت	-0.67143*
				رام الله (كلية النادي)	-0.33958
				رام الله (المصري)	-1.07321*
			بيت لحم	-1.16250*	
			ابوديس-القدس	-1.27500*	
			بلدية دورا	-0.02857	
			بلدية يطا	0.06071	

وكانت الفروق بين جنين والخليل لصالح جنين، وبين نابلس (سالم) والخليل لصالح نابلس (سالم)، وبين طولكرم (الضبع) والخليل لصالح طولكرم (الضبع)، وبين بلدية قلقيلية والخليل لصالح بلدية قلقيلية، وبين بلدية سلفيت والخليل لصالح بلدية سلفيت، وبين رام الله (كلية النادي) والخليل لصالح

رام الله (كلية النادي)، وبين رام الله (المصري) والخليل لصالح رام الله (المصري)، وبين بيت لحم والخليل لصالح بيت لحم، وبين ابوديس-القدس والخليل لصالح ابوديس-القدس، وبين بلدية دورا والخليل لصالح بلدية دورا، وبين بلدية يطا والخليل لصالح بلدية يطا، وبين اريحا (الجانم) والخليل لصالح اريحا (الجانم). وبين جنين وطوباس لصالح جنين، وبين نابلس (سالم) وجنين لصالح نابلس (سالم)، وبين جنين ونابلس (الشخشير) لصالح جنين، وبين بلدية سلفيت وجنين لصالح بلدية سلفيت، وبين رام الله (كلية النادي) وجنين لصالح رام الله (كلية النادي)، وبين رام الله (المصري) وجنين لصالح رام الله (المصري)، وبين بيت لحم وجنين لصالح بيت لحم، وبين ابوديس-القدس وجنين لصالح ابوديس-القدس. وبين نابلس (سالم) وطوباس لصالح نابلس (سالم)، وبين طولكرم (الضبع) وطوباس لصالح طولكرم (الضبع)، وبين بلدية قلقيلية وطوباس لصالح بلدية قلقيلية، وبين بلدية سلفيت وطوباس لصالح بلدية سلفيت، وبين رام الله (كلية النادي) وطوباس لصالح رام الله (كلية النادي)، وبين رام الله (المصري) وطوباس لصالح رام الله (المصري)، وبين بيت لحم وطوباس لصالح بيت لحم، وبين ابوديس-القدس وطوباس لصالح ابوديس-القدس، وبين بلدية دورا وطوباس لصالح بلدية دورا، وبين بلدية يطا وطوباس لصالح بلدية يطا، وبين اريحا (الجانم) وطوباس لصالح اريحا (الجانم). وبين نابلس (سالم) ونابلس (الشخشير) لصالح نابلس (سالم)، وبين بلدية سلفيت ونابلس (سالم) لصالح بلدية سلفيت، وبين رام الله (المصري) ونابلس (سالم) لصالح رام الله (المصري)، وبين بيت لحم ونابلس (سالم) لصالح بيت لحم، وبين ابوديس-القدس ونابلس (سالم) لصالح ابوديس-القدس. وبين طولكرم (الضبع) ونابلس (الشخشير) لصالح طولكرم (الضبع)، وبين بلدية قلقيلية ونابلس (الشخشير) لصالح بلدية قلقيلية، وبين بلدية سلفيت ونابلس (الشخشير) لصالح بلدية سلفيت، وبين رام الله (كلية النادي) ونابلس (الشخشير) لصالح

رام الله (كلية النادي)، وبين رام الله (المصري) ونابلس (الشخشير) لصالح رام الله (المصري)،
وبين بيت لحم ونابلس (الشخشير) لصالح بيت لحم، وبين ابوديس-القدس ونابلس (الشخشير)
لصالح ابوديس-القدس، وبين بلدية دورا ونابلس (الشخشير) لصالح بلدية دورا، وبين بلدية يطا
ونابلس (الشخشير) لصالح بلدية يطا، وبين اريحا (الجانم) ونابلس (الشخشير) لصالح اريحا
(الجانم). وبين بلدية سلفيت وطولكرم (الضبع) لصالح بلدية سلفيت، وبين رام الله (المصري)
وطولكرم (الضبع) لصالح رام الله (المصري)، وبين بيت لحم وطولكرم (الضبع) لصالح بيت لحم،
وبين ابوديس-القدس وطولكرم (الضبع) لصالح ابوديس-القدس. وبين بلدية سلفيت وبلدية قلقيلية
لصالح بلدية سلفيت، وبين رام الله (المصري) وبلدية قلقيلية لصالح رام الله (المصري)، وبين بيت
لحم وبلدية قلقيلية لصالح بيت لحم، وبين ابوديس-القدس وبلدية قلقيلية لصالح ابوديس-القدس.
وبين رام الله (المصري) وبلدية سلفيت لصالح رام الله (المصري)، وبين بيت لحم وبلدية سلفيت
لصالح بيت لحم، وبين ابوديس-القدس وبلدية سلفيت لصالح ابوديس-القدس، وبين بلدية سلفيت
وبلدية دورا لصالح بلدية سلفيت، وبين بلدية سلفيت وبلدية يطا لصالح بلدية سلفيت، وبين بلدية
سلفيت واريحا (الجانم) لصالح بلدية سلفيت. وبين رام الله (المصري) ورام الله (كلية النادي) لصالح
رام الله (المصري)، وبين بيت لحم ورام الله (كلية النادي) لصالح بيت لحم، وبين ابوديس-القدس
ورام الله (كلية النادي) لصالح ابوديس-القدس. وبين رام الله (كلية النادي) وبلدية يطا لصالح رام
الله (كلية النادي). وبين رام الله (المصري) وبلدية دورا لصالح رام الله (المصري)، وبين رام الله
(المصري) وبلدية يطا لصالح رام الله (المصري)، وبين رام الله (المصري) واريحا (الجانم) لصالح
رام الله (المصري). وبين بيت لحم ودورا لصالح بيت لحم، وبين بيت لحم ويطا لصالح بيت لحم،
وبين بيت لحم وأريحا (الجانم) لصالح بيت لحم. وبين ابوديس-القدس ودورا لصالح ابوديس-

القدس، وبين ابوديس-القدس ويطا لصالح ابوديس-القدس، وبين ابوديس-القدس واريحا (الجانم) لصالح ابوديس-القدس.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير نوع الوظيفة "

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير نوع الوظيفة.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
موظف إداري	36	3.6389	0.90720
فاحص مركبات	51	3.6250	0.81701
مشخص مركبات	40	3.7156	0.78701
مدير المركز	15	4.2500	0.66815

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) وجود فروق ظاهرية في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير نوع الوظيفة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (9.4):

جدول (9.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير نوع الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.911	3	1.637	2.440	0.067
داخل المجموعات	92.586	138	0.671		
المجموع	97.498	141			

يلاحظ أن قيمة F للدرجة الكلية (2.440) ومستوى الدلالة (0.067) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير نوع الوظيفة، وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المؤهل العلمي "

تم فحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم فأقل	70	3.5071	0.83430
بكالوريوس	70	3.8964	0.76937
دراسات عليا	2	5.0000	0.00000

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) وجود فروق ظاهرية في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (11.4):

جدول (11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.627	2	4.314	6.747	0.002
داخل المجموعات	88.871	139	0.639		
المجموع	97.498	141			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (6.747) ومستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (12.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
دبلوم فأقل	بكالوريوس	0.005
	دراسات عليا	0.010
بكالوريوس	دبلوم فأقل	0.005
	دراسات عليا	0.056
دراسات عليا	دبلوم فأقل	0.010
	بكالوريوس	0.056

وكانت الفروق بين دبلوم فأقل وبكالوريوس لصالح بكالوريوس، وبين دراسات عليا ودبلوم فأقل لصالح دراسات عليا.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تبني إدارة

الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة "

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة

تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة

الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 2 سنة	14	3.7143	0.78512
من 2- أقل من 5 سنوات	42	3.6458	0.87125
من 5- أقل من 10 سنوات	46	3.8261	0.83019
10 سنوات فأكثر	40	3.6781	0.82474

يلاحظ من الجدول رقم (13.4) وجود فروق ظاهرية في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز

فحص المركبات يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين

الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (14.4):

جدول (14.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة

في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.819	3	0.273	0.390	0.760
داخل المجموعات	96.678	138	0.701		
المجموع	97.498	141			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.390) ومستوى الدلالة (0.760) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

نتائج الفرضية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير العمر"

تم فحص الفرضية الخامسة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير العمر.

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير العمر

العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 22 سنة	10	4.0500	0.61010
من 22- أقل من 30 سنة	52	3.6154	0.79861
من 30- أقل من 40 سنة	39	3.8814	0.82863
أكثر من 40 سنة	41	3.6189	0.90050

يلاحظ من الجدول رقم (15.4) وجود فروق ظاهرية في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (16.4):

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.093	3	1.031	1.507	0.215
داخل المجموعات	94.405	138	0.684		
المجموع	97.498	141			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.507) ومستوى الدلالة (0.215) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير العمر، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

نتائج الفرضية السادسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات يعزى لمتغير الجنس"

تم فحص الفرضية السادسة بحساب نتائج اختبار "ت" والمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات حسب لمتغير الجنس. جدول (17.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	119	3.7069	0.82136	0.427	0.670
أنثى	23	3.7880	0.89857		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.427)، ومستوى الدلالة (0.670)، أي أنه لا توجد فروق في درجة تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات تعزى لمتغير الجنس، وبذلك تم قبول الفرضية السادسة.

تحليل قائمة التدقيق:

قام الباحث باستخدام قائمة التدقيق حيث تكونت قائمة التدقيق من مجموعة من الملاحظات التي من الممكن ملاحظتها وتدوينها أثناء الزيارة الميدانية لمراكز الفحص، محتويات القائمة عبارة عن أسئلة حيوية مهمة لتحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تجاه الموظفين والمراجعين على حد سواء من وجهة نظر الباحث كونه أحد العاملين في مركز فحص المركبات في بيت لحم.

حيث تم احتساب نسبة التحقق كما وردت في الجدول (18.4) بحساب مقدار تحقق السؤال في عدد مراكز الفحص نسبة الى العدد الكلي لمراكز الفحص. بحسب الجدول (18.4) وبناءً على مشاهدة الباحث فقد تبيننت نتائج قائمة التدقيق كما يلي:

جدول (18.4): نتائج قائمة التدقيق

المهمة	نسبة التحقق %
عدد الموظفين كافي ومطابق لشروط وزارة المواصلات	100%
يوجد مساحات كافية لتوقف السيارات	80%
يوجد مولد كهربائي لضمان استمرارية العمل	53%
يوجد ختم الكتروني	66%
يوجد سهولة في إجراءات التسجيل	86%
مكاتب التسجيل لائقة ونظيفة	86%
أماكن فحص المركبات نظيفة	80%
انارة جيدة	73%
المدخل والمخارج كافية لدخول المركبات الكبيرة	66%
وجود العنصر النسائي في المركز	73%
برنامج تسجيل متطور	60%
يوجد لوحات ارشادية لتسهيل الوصول وتوضيح الإجراءات	53%
يوجد قائمة أسعار واضحة للجميع	93%
يوجد صندوق شكاوي واقتراحات	13%
ألات الفحص جميعها فعالة	26%
يوجد فوضى في الموقع	20%
يوجد التزام بالزي الموحد	40%
سرعة في انجاز معاملات المراجعين	80%
يوجد قاعة اجتماعات في المؤسسة	66%
المرافق والخدمات الإنسانية متوفرة ونظيفة	53%
يوجد للمؤسسة صفحة تواصل اجتماعي	33%
يوجد لوحة إعلانات في المؤسسة	40%
يوجد مطبخ او مكان لتناول الطعام للموظفين	73%

لاحظ الباحث ومن خلال المشاهدة عند زيارة مراكز فحص المركبات وبناءً على قائمة التدقيق وجود بعض الأمور الواجب ذكرها:

- عدد الموظفين كافٍ في جميع مراكز فحص المركبات وهذا يتناسب مع متطلبات وزارة النقل والمواصلات.
- ثلاثة مراكز تعاني من قلة المساحة وقلة مصفات المركبات مما يعيق العمل بشكل كبير.
- تقريبا نصف المراكز لا يوجد فيها مولد كهربائي وهذا يعيق العمل في حال إنقطاع التيار الكهربائي.
- خمسة مراكز لا يوجد فيها ختم الكتروني وهذا يعيق معرفة وقت فحص المركبة بالساعة والدقيقة مما يسبب بعض الإشكاليات مع شركات التأمين في حال حدوث حادث للمركبة المفحوصة إذا كان الحادث بنفس تاريخ الفحص.
- مركزين يعانون من كثرة شبابيك التسجيل وتعقيدات الإجراءات وهذا يسبب ارباك للمراجعين.
- مركزين يعانون من قلة النظافة والترتيب في المكاتب وهذا يعطي انطباع سيء من وجهة نظر المراجعين.
- ثلاثة مراكز تعاني من قلة نظافة مكان فحص المركبات.
- اربعة مراكز بحاجة الى تحسين جودة الانارة في المركز بشكل عام لتحسين أداء العاملين.
- خمسة مراكز تعاني من المداخل والمخارج للمؤسسة حيث لوحظ صعوبة في دخول المركبات الكبيرة للمركز.
- إحدى عشر مركز متوفر فيه العنصر النسائي في العمل وهذا يعطي اريحية للمراجعات في حال أي احتياج إنساني أو إحتياج تقني أثناء تلقي الخدمة.
- برنامج تسجيل متطور يواكب التحديثات التقنية واحتياجات العمل متوفر في 9 مراكز.
- ثمانية مراكز تحتوي على لوحات ارشادية للمراجعين لتسهيل الدخول والخروج من الموقع.
- مركز واحد لم يضع لوحة تسعير الخدمات.
- مركزين فقط وضعوا صندوق للشكاوى والاقتراحات.
- أربعة مراكز كانت جميع أجهزة الفحص فيها فعالة فقط.
- ثلاثة مراكز وجدت بحالة من الفوضى وقلة النظام.
- ستة مراكز ملتزمين بالزي الموحد للموظفين.
- ثلاثة مراكز تعاني من صعوبة وبطء في انجاز المعاملات.

- خمسة مراكز لا يوجد فيها قاعة اجتماعات.
- سبعة مراكز تعاني من سوء الخدمات الإنسانية والمرافق العامة.
- خمسة مراكز لها صفحة تواصل اجتماعي للتواصل مع المراجعين.
- ستة مراكز وفرت لوحة إعلانات لوضع إعلانات وزارة النقل والمواصلات.
- أربعة مراكز لم يتوفر فيها مطبخ ومكان لتناول الطعام خاص بالموظفين.

الفصل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

● الإستنتاجات

● التوصيات

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الإستنتاجات

بناءً على نتائج الاستبانة المطروحة على موظفي مراكز فحص المركبات فقد تبينت النقاط التالية:

1. كل ما يطلبه العمل من الآلات متوفرة ولكن من خلال المشاهدة لاحظ الباحث ان بعض مراكز الفحص لا تفعل أجهزة فحص الدخان و عيار المصابيح مثل مركز فحص المركبات وهذا يؤثر سلبا على جودة الفحص الفني للمركبات.
2. تلتزم المراكز بشروط الصحة والسلامة العامة بشكل مرضي حيث وجد عوامل السلامة متوفرة من وجود طفايات حريق واسعافات وإشارات ولوحات تحذيرية للمراجعين.
3. تعطي الإدارة الأمان الوظيفي للعاملين بشكل عالي خاصة في المراكز التابعة للبلديات حيث ان العاملين بهذه المراكز يتبعون لنظام البلديات من وجود نظام تقاعد، وان قرار فصل أي موظف لا يتم الا بإجماع أعضاء البلدية ولسبب مقنع، على عكس القطاع الخاص الذي يخضع لوجهة نظر صاحب المؤسسة او الشركاء في تلك المؤسسة. ولكن على النقيض من ذلك لوحظ في مركز الفحص التابع لبلدية طوباس ان المدير المهني ومنذ 10 سنوات يعمل بنظام العقود حاله حال جميع الموظفين الموجودين في المركز وهذا يضعف الجودة في ذلك المركز.
4. أظهرت النتائج ان كل موظف يشعر بالاستقلالية في العمل في معظم مراكز الفحص كون ان كل موظف له ختمه الخاص وهو مسؤول عن عمله امام جهات الرقابة في وزارة النقل والمواصلات.
5. لوحظ ان إدارة مراكز فحص المركبات توفر الإدارة فرصة مواصلة التعليم بنسبة عالية وهذا ينسجم مع مبادئ الجودة الشاملة.
6. لوحظ ان إدارة مراكز الفحص تعمل على التواصل الفعال مع الموظفين وذلك لضمان تقديم الخدمة بأقل وقت وضمان سرعة الإجراءات وهذا ينسجم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

7. تعمل الإدارة على تنمية روح الفريق في معظم مراكز الفحص لضمان تقديم الخدمة بجودة عالية وسرعه وكفاءه وهذه منسجم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
8. بخصوص اعتماد الإدارة راتباً شهرياً للموظف على الوصف الوظيفي فان بعض المراكز لا تعتمد ذلك بشكل واضح خاصة في القطاع الخاص وقد اظهرت الاستبانة هذه النقطة بشكل واضح ومن خلال الملاحظة لوحظ وجود تفاوت في الرواتب بين العاملين المتساويين بنفس الشهادة العلمية ومدة العمل.
9. بخصوص ان الإدارة تعمل على التأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية فقد لوحظ ان الإدارات تعمل ذلك بشكل إيجابي مع الموارد البشرية فقط، أي ان كل موظف له مسؤولياته ومهامه الخاصة ولكن إذا نظرنا الى الموارد التقنية من وجود الات واجهزه للعمل ففي الكثير من المراكز لا يتم استغلال بعض اجهزه الفحص بشكل مرضي خاصة في المراكز التابعة للبلديات كالخليل وسلفيت.
10. تعمل إدارة مراكز فحص المركبات بمبدأ ألا يترك شيئاً لمحض الصدفة أو الحظ بتفاوت متوسط.
11. لوحظ وجود معاملة من قبل الإدارة مع الموظفين بشكل مرن لصالح الجميع حيث يعطى الموظف في بعض الأمور احقية القرار بما يخص أمور الفحص بما يتناسب مع القانون الفلسطيني للنقل والمواصلات.
12. تعمل إدارة مركز فحص المركبات على تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي بشكل متدني حيث ان هذه المراكز معظمها لا يمتلك خطط مستقبلية للتطوير ومكتفين بالوضع الحالي للعمل، وهذه نقطة ضعف في مدى تبيينهم لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.
13. بخصوص اشراك الإدارة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتطوير العمل فقد كانت بنسبة متوسطة كون ان معظم العاملين في هذه المراكز يكتفون بعمل المطلوب منهم دون التدخل بشؤون الإدارة، وهذا يضعف مقدار الجودة بهذه الجزئية من عمل المراكز.
14. لوحظ ندرة تطوير قدرات الطواقم العاملة بهذه المراكز وعدم اشراكها بدورات تدريبية والاكفاء بما هو موجود من خبرات لدى العاملين بهذه المراكز وهذا يضعف الجودة في هذه المراكز.

15. تحفز إدارات مراكز الفحص الموظفين على الابداع في أداء المهام بشكل متوسط وخاصة في المراكز التابعة للبلديات وهذه نقطة ضعف في تلك المراكز بحسب ما تم ملاحظته أن العاملين في هذه المراكز أن عملهم لن يتغير او يتطور إذا ما أبدعوا فيه أو لا فالمطلوب منهم إتمام العمل فقط.
16. تعمل الإدارة على مقابلة جهود العاملين بالثناء، وإشعارهم بأهميتهم بشكل متوسط خاصة في المراكز التابعة للبلديات، على العكس من ذلك في المراكز الخاصة فان مقابلة جهود العاملين بالثناء موجودة بشكل أكبر من كتب شكر ومكافئات ماليه.
17. لوحظت إجابة هذه فقره "تتبنى الإدارة عملية التقييم المستمر للأداء من أجل تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد" أن المراكز التابعة للقطاع الخاص تتبع التقييم أكثر من المراكز التابعة للبلديات.
18. توفر الإدارة للموظفين إمكانية التطوير في السلم الوظيفي كانت إجابة هذه الفقرة ان هناك إمكانية متوسطة للتطوير في السلم الوظيفي ولكن المشاهدة على الواقع كانت ان الامكانية للتطوير في السلم الوظيفي نادرة للغاية حيث ان الفاحصين نادرا ما يحصلون على دورة مدير مهني تؤهلهم ليصبحوا مدراء مهنيين باستثناء مركز كلية النادي والمصري وبيت لحم حيث ان فاحصين قد اصبحوا مدراء مهنيين , حيث أن الحال في باقي المراكز وعند الحاجة لفاحص او مدير مهني يتم توظيفه بشكل مباشر دون أن يتم تدريب أي أحد من الموظفين الموجودين حاليا.
19. إن الاتصال المباشر وسهولة الاتصال أمر مهم لضمان الجودة في المراكز وهذا ما تم وجوده وملاحظته في جميع المراكز حيث أن المدير الإداري أو من يمثله من إدارة البلدية متواجد بشكل دائم بين الموظفين في جميع المراكز.
20. كانت هنالك بيئة عمل إيجابية في جميع المراكز وهذه نقطة ايجابية في مدى تبني الجودة في مراكز الفحص.
21. لوحظ رضى عام من قبل الموظفين عن عملهم الحالي مقارنة بالوضع الحالي لباقي الوظائف في الضفة الغربية بحسب رؤية معظم الموظفين وهذا مؤشر جيد متوافق مع مبادئ الجودة الشاملة
22. يوجد سلم وظيفي في جميع مراكز الفحص فجميع الموظفين كانت مرجعيتهم المدير المهني الذي بدوره كانت مرجعيته المدير الإداري.

23. لوحظ ندرة وجود اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة وذلك ممكن ان يعيق تطوير العمل وهذه نقطة ضعف في مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في هذه المراكز
24. أجاب الموظفين في مراكز فحص المركبات بنسبة متوسطة على وجود زي موحد ولكن من خلال المشاهدة لوحظ ندرة الالتزام بالزي الموحد في معظم المراكز باستثناء مراكز جنين وبيت لحم وطولكرم وقلقيلية والخليل. مع العلم ان الزي الموحد يعطي انطباع إيجابي عن المؤسسة.
25. تستخدم الإدارة قاعدة بيانات لمعرفة وضع العمل في جميع مراكز الفحص حيث ان وزارة النقل تطلب من هذه المراكز تقارير شهرية وسنوية عن اعداد المركبات المرخصة في هذه المراكز.
26. تحرص الإدارة على تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن خاصة في القطاع الخاص فقد لوحظ ان سرعة الفحص وسرعة انجاز معاملته الزبائن مطلوبة خاصة في المدن المتواجده فيها أكثر من مركز من باب المنافسة بين المراكز لاستقطاب أكبر عدد من الزبائن لهذه المراكز.
27. تسعى الإدارة للتأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية، كانت إجابة هذا السؤال ايجابيه لكن من خلال المشاهدة ان هناك موارد غير مستغله نهائيا في بعض المراكز كما ذكرنا في النقطة رقم 1.
28. تحرص الإدارة على نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة: كانت الاستجابة لهذه الفقرة متوسطة ولكن يُرجح ضعف مفهوم إدارة الجودة لدى الموظفين والمدراء سبب لذلك.
29. لوحظ عدم وجود برنامج تحفيزي للعاملين في معظم المراكز باستثناء مراكز المصري وكلية النادي بسبب المنافسة الكبيرة بينهم لقريهم من بعضهم البعض وكونهم المركزين في نفس المدينة فكان هناك تحفيز للموظفين لإنجاز أكبر قدر من المعاملات بأقل وقت ممكن وهذه سمه ايجابيه تنسجم مع مبادئ الجودة الشاملة.
30. تعاني مراكز الفحص من ضعف في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وقلة الخبرات العلمية: لوحظ وجود ضعف في مفهوم إدارة الجودة الشاملة في معظم المراكز لقلة وجود الكفاءات العلمية في هذه المراكز باستثناء مركز بيت لحم وابوديس - القدس

- حيث ان المدراء المهنيين بهذه المراكز يحملون شهادة الماجستير ولديهم المام كافي بالجودة الشاملة وهذا ما عزى ارتفاع الجودة في هذه المراكز عن غيرها.
31. تعمل إدارات المراكز بشكل مستمر على ادخال أهم التطويرات في مجال فحص المركبات من حيث البرامج الحديثة بسبب الطلب المستمر من قبل وزارة النقل والمواصلات على تجديد وتحديث أنظمة الفحص.
32. بخصوص استقطاب أصحاب الشهادات الأكاديمية من ذوي الابداع فأن إدارة المراكز معنيه بتوظيف الكفاءات المؤهلة لضمان استمرار عمل المؤسسة والذين يحملون شهادة فاحصي مركبات او مشخصي مركبات دون غيرهم
33. المرافق والخدمات الأساسية متوفرة في معظم المراكز ولكن بتفاوت الجودة فيما بينها.
34. تمتلك جميع مراكز الفحص الإمكانيات المادية لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة ولكن كما ذكرنا وبسبب ضعف الخبرات العلمية بخصوص إدارة الجودة الشاملة لوحظ ضعف تبني هذه المبادئ في بعض المراكز.

2.5 التوصيات:

- بناءً على النتائج آنفة الذكر ولتحقيق أكبر قدر من الجودة في مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية يوصي الباحث بما يلي:
- 1- تفعيل الرقابة من قبل الإدارة بشكل أكبر للتأكد من استغلال كافة الموارد المتوفرة في المراكز خاصة الموارد التقنية.
 - 2- ضرورة اعتماد راتب شهري بشكل واضح للعاملين لمعرفة وضعهم المستقبلي لبناء ثقة أكبر بين العاملين والإدارة.
 - 3- ضرورة وضع خطة استراتيجية لمعرفة وضع المؤسسة المستقبلي وتوضيح أهدافها وتسهيل الوصول اليها.
 - 4- ضرورة تشجيع العاملين على إبداء آرائهم في عملية اتخاذ القرار وحثهم على ذلك.
 - 5- ضرورة العمل في المراكز التابعة للبلديات على مقابلة جهود العاملين بالثناء والشكر واعطائهم مكافئات مالياه ومعنوية لتشجيعهم على الابداع في العمل.

- 6- توفير نموذج تقييم موحد لجميع مراكز الفحص لتبنيه لتقييم العاملين في كل مركز لرفع جودة الإنتاجية لكل موظف.
- 7- الاجتماعات الدورية ضرورية لمعرفة وضع العمل وتحفيز العاملين وهذا ما يجب العمل به في مراكز الفحص.
- 8- إلزام جميع الموظفين خاصة الميدانيين بزي عمل موحد لإعطاء المؤسسة صورة ايجابية بنظر المراجعين.
- 9- وضع هيكل تنظيمي وسلم وظيفي لكل مركز ونظام داخلي لتوضيح مهام كل موظف ومعرفة مسؤوليات الجميع.
- 10- قواعد البيانات في جميع المراكز تفتقر لنظام التواصل مع الزبائن بنظام الرسائل القصيرة، لذلك يفضل تطوير هذه البرامج لإرسال رسائل تذكيريه للزبائن لتذكيرهم بموعد معاملاتهم.
- 11- ضرورة عقد دورات للمدراء العاملين في المراكز لحثهم على تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة بشكل أكبر.
- 12- يوصي الباحث بعمل ورش عمل في مجال الجودة في مراكز فحص المركبات وأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- 13- وضع رؤيا ورسالة وقيم لكل مؤسسه.
- 14- ضرورة الاستفادة من الامكانية المادية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات
- 15- ضرورة توفير لوحات ارشادية بشكل واضح وعمل اللازم لتفادي خطر وجود حفرة الفحص في جميع مراكز فحص المركبات بأن يوضع لوحات ارشادية تمنع مرور المراجعين وتواجدهم في مناطق الفحص الا داخل مركباتهم.
- 16- العمل على ترسيخ ثقافة الانتماء للمؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد لجميع العاملين في جميع مراكز فحص المركبات.

وبناءً على قائمة التدقيق فقد لاحظ الباحث بعض الملاحظات الواجب ذكرها وهي كالتالي:

- بعض المراكز لم تلتزم بوضع قائمة التسعير للخدمات المقدمة للزبائن وبناءً عليه نوصي على جميع المراكز وضع هذه القائمة بمكان واضح لضمان عدم التلاعب.

- ضرورة وضع صندوق للشكاوى في مراكز فحص المركبات يكون تحت اشراف إدارة المركز بشكل مباشر لأخذ التغذية الراجعة من الزبائن.
- ضرورة وضع لوحة إعلانات في المراكز لنقل اخبار التراخيص والنقل على الطرق وتعاميم وزارة النقل والمواصلات للمراجعين.
- تفعيل صفحات على مواقع التواصل الاجتماعي لضمان سهولة التواصل مع المراجعين وعرض اخر تعليمات وزارة النقل والمواصلات.
- تطوير برامج التسجيل في مراكز فحص المركبات وإشعار المراجعين الذين شارفت رخص مركباتهم على الانتهاء برسالة نصية او اتصال هاتفي.
- توفير مولدات كهربائية في مراكز فحص المركبات وذلك لضمان استمرارية العمل في ظل انقطاع التيار الكهربائي.
- تسهيل إجراءات تسجيل المركبات للفحص وتقليل عدد شبابيك التسجيل والتنجيح قدر الإمكان لتوفير الوقت على المراجعين.
- بسبب ضعف مفهوم الجودة لدى بعض المدراء في مراكز فحص المركبات ضرورة قيام وزارة النقل والمواصلات عقد لقاءات تدريبية للمدراء لتحفيزهم وتعريفهم بمبادئ الجودة ليتم تبنيها بشكل أكبر في مراكز فحص المركبات.
- توفير شركات أمن لتنظيم حركة المركبات داخل المؤسسة وتوفير الامن والحماية في حال حدوث أي طارئ.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. إبراهيم، تهاني (2018): الكفايات المهنية لمعلمي التربية الرياضية في ضوء متطلبات الجودة لذوي الاحتياجات الخاصة، المجلة الدولية لعلوم وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة.
2. ابن عيشي، بشير (2014): مبادئ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تقويم الأداء بجامعة محمد خيضر ببسكرة (2010) _ الجزائر: دراسة استطلاعية من وجهة نظر الهيئة التدريسية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
3. ابن منظور، محمد (2003): لسان العرب، جزء 2، ط2، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
4. أبو الخير، أحمد (2016): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجوانب الإدارية لكليات التربية في الجامعات الفلسطينية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
5. أبو زر، فادي (2018): التمكين الإداري وتأثيره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
6. باديس، بوخلوة (2016): أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية "دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك قسم التكرير"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح.
7. بني عيسى، ابراهيم (2013): درجة تطبيق معايير الجودة والاعتماد في عمادات السنة التحضيرية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية.
8. الحاكم، علي (2018): إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية "دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم"، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
9. الحسيني، مسعود (2013)، نماذج إدارة الجودة الشاملة ومعوقات استخدامها في التعليم العالي، بحوث المؤتمر العربي الدولي الثالث لضمان جودة التعليم.

10. حمود، خضير (2010): إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
11. خاشقجي، هاني (2003): نماذج إدارة الشاملة T.Q.M والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.
12. وزارة النقل والمواصلات، فلسطين: الخطة الاستراتيجية (2010):
13. الخور، حاتم (2018): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الخدمة المقدمة بوزارة الحكم المحلي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، غزة، فلسطين.
14. داوود، عبد العزيز (2010): إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، العين، الإمارات العربية المتحدة.
15. الدخيل، عبد الله (2014): دور المشرف التربوي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في النظام التربوي التعليمي السعودي، مجلة المعرفة التربوية.
16. الداردكة، مأمون (2006): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
17. وزارة النقل والمواصلات، فلسطين: دليل إجراءات العمل لترخيص المركبات (2014)
18. الارشد، محمد (2011): إدارة الجودة الشاملة" دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية.
19. ربايعه، سائد (2016): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية" دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية"، مجلة المنارة للبحوث والدراسات.
20. الزغول، بكر (2014): مستوى أداء مدرسي التربية البدنية في مرحلتي التعليم الأساسية والثانوي في ضوء معايير إدارة الجودة في الأردن من وجهة نظر الطلبة.
21. السروي، أحمد (2014): تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر.
22. سعيد، عبد القادر (2014): مدى تطبيق بعض محاور إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الخاصة في اليمن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية فرع اليمن، صنعاء.

23. شاتي، علي (2017) دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية: دراسة حالة في بعض المؤسسات الصحية/ محافظة ذي قار، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
24. الطروانة، عوض (2017): أثر برنامج تدريبي مقترح وفقاً لمعايير الجودة الشاملة لتنمية مهارات تحليل المحتوى لدى معلمي الرياضيات مختلفي القدرة الرياضية للمرحلة الثانوية في الأردن، مجلة المنارة للبحوث والدراسات.
25. عبد العال، هاني (2018): أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
26. عبدالعال، حازم (2007): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
27. العجمي، ناصر (2018): واقع معايير الجودة في معاهد وبرامج التربية الفكرية، مجلة التربية الخاصة والتأهيل.
28. عسيلان، بندر (2018): تقويم كتاب العلوم المطور للصف الأول المتوسط في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى.
29. علوان، قاسم (2009): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. علي، مكيد (2015): مدى تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة الجامعية في الجامعة الجزائرية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
31. عياد، عادل (2017): أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
32. عيسى، ابراهيم (2016): مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد/ جامعة الزاوية- ليبيا، مجلة الجامعي.

33. الغول، صابرين (2010): مستوى جودة كتاب التاريخ المقرر على الصف التاسع الأساسي من وجهة نظر مشرفي ومعلمي التاريخ في محافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
34. قانون المرور لسنة (2000): اللائحة التنفيذية لقانون المرور، مجلس الوزراء، السلطة الوطنية الفلسطينية.
35. القرعاوي، حياة (2017): معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مركز إعاقة النمو الفكري بمدينة الرياض، عالم التربية.
36. الكحلوت، محمد (2013): مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، كلية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة.
37. كساب، سناء (2009): مستوى جودة موضوعات الهندسة المتضمنة في كتب رياضيات مرحلة التعليم الأساسي بفلسطين في ضوء معايير المجلس القومي لمعلمي الرياضيات، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
38. محمد، عبد الرحمن (2018): مدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في كليتي الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة ام درمان الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، كلية العلوم الإدارية، جامعة ام درمان الإسلامية، السودان.
39. محمد، عبد اللطيف (2014): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي.
40. المعمر، وسام (2014) علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
41. المقيطيب، محمد (2018): رؤية مقترحة لتطوير إدارة برامج تعليم الكبار بالمملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الجودة الشاملة، مجلة البحث العلمي في التربية.
42. النعيمي وآخرون (2009): إدارة الجودة المعاصرة - مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، ط1، دار اليازور ي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
43. وادي، مصطفى (2018): إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، العراق.

44. وزارة النقل والمواصلات الخطة الاستراتيجية (2011): الخطة الاستراتيجية القطاعية للنقل والمواصلات من (2011_ 2013)، وزارة النقل والمواصلات، فلسطين.
45. وزارة النقل والمواصلات (2019): المركبات نهاية عام 2018، التقرير السنوي، رام الله، فلسطين.
46. الوقائع الفلسطينية (2001) قانون المرور رقم (5) لسنة 2000.
47. المشهراوي، أحمد (2004): "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الجودة في التعليم العالي، الجامعة الاسلامية، غزة.
48. علي، عطية (2015): كتاب الجودة الشاملة والمنهج.
49. بليه لحبيب (2019): كتاب إدارة الجودة الشاملة: المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، الجزائر.
50. عبد الرحيم، محمد (2010): كتاب الجودة الشاملة... المفهوم وفلسفة التطبيق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Anthony Taylor (2018), "What is the strategic planning process?"
2. Alrhaimi, S. A., & Mugableh, M. I. (2017). Reviewing the role of quality management, creativity innovation, imitating and role of strategic human resources on operational performance. Australasian Journal of Business, Social Science and Information Technology (AJBSSIT); Australia.
3. Balasubramaniam, S., & Farooqui, S. (2017). TQM and Role of HR in its Implementation; India.
4. Deming, W. Edwards (1982), "Quality Productivity and Competitive Position" 1st Edition
5. Hansson (2003). "Total Quality Management – Aspects of Implementation and Performance Investigations with a Focus on Small Organizations"; Lulea University of Technology.

6. Isac Nicoleta, 2010. "Principles Of Tqm In Automotive Industry," Romanian Economic Business Review, Romanian–American University, vol. 5, pages 187–197, december.
7. Gutierrez–Gutierrez, L. J., Barrales–Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource–related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective from 236 European firms. *International Journal of Operations& Production Management*.
8. Montgomery, Douglas C., (2013), *Introduction to statistical quality control*, Seventh Edition, John Wiley & Sons, Inc., United States of America.
9. Oakland John S, Robert J. Oakland, (2020) *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*.
10. Oakland (2003). *Total Quality Management – text with cases* Butter worth Heinemann Oxford.
11. Pantouvakis & M. Karakasnaki, (2017). Role of the human talent in total quality management–performance relationship: an investigation in the transport sector. *Total Quality Management & Business Excellence*; Greece.

- 12.** Sadikoglu, Esin and Olcay, Hilal (2014)"The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey", Vol. 2014, Article ID 537605, 17 pages.
- 13.** Siregar, I., Nasution, A. A., & Sari, R. M. (2017). Effect of Total Quality Management on the Quality and Productivity of Human
- 14.** Resources. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 180, No. 1, p. 012116). IOP Publishing; North Sumatra.
- 15.** Wanderi, E. (2015). "Factors Influencing Implementation of Total Quality Management in Construction Companies in Rwanda ": A Case of Fair Construction Company. University of Agriculture and Technology; Rwanda.

المراجع الاللكترونية:

- 1_ دنيا الوطن (2015): وزارة النقل والمواصلات تجتمع مع مراكز فحص الدينومتر لترتيب البدء في حملة الفحص الشتوي،
<https://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2015/11/09/809920.html?fbclid=IwAR2aul1jHMXWTmIQpcCpHBzb684jBghrJB6aVG9PNxT3NmGr11/10/2019 EO71Q9oeO9k>
- 2- موقع الشركة المصنعة للآلات الموجودة في مراكز الفحص
<https://www.maha.de/default.htm> 5/1/2020
- 3-موقع وزارة النقل والمواصلات الفلسطينية
<http://www.mot.gov.ps/statistics-2/> 2020/1/5
- 4- (شبكة راية الإخبارية)
<https://www.raya.ps/news/853970.html> .2020/1/5
- 5-الموقع الاللكتروني للمنظمة الدولية للمعايير ISO (2020)
<https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> 2020/1/20

المقابلات الشخصية:

- 1- إبراهيم خليل إبراهيم - رئيس نقابة مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية (2019).
- 2- سلمان القواسمة- المدير المهني لمركز فحص بلدية الخليل (2019).

الملاحق

ملحق رقم (1): قائمة التدقيق

المهمة	الحالة
عدد الموظفين كافي ومطابق لشروط وزارة المواصلات	
يوجد مساحات لتوقف السيارات	
يوجد مولد كهربائي لضمان استمرارية العمل	
يوجد ختم الكتروني	
يوجد سهولة في إجراءات التسجيل	
مكاتب التسجيل لائقة ونظيفة	
أماكن فحص المركبات نظيفة	
انارة جيدة	
المدخل والمخارج كافية لدخول المركبات الكبيرة	
وجود العنصر النسائي في المركز	
برنامج تسجيل متطور	
يوجد لوحات ارشادية لتسهيل الوصول وتوضيح الإجراءات	
يوجد قائمة أسعار واضحة للجميع	
يوجد صندوق شكاوي واقتراحات	
ألات الفحص جميعها فعالة	
يوجد فوضى في الموقع	
يوجد التزام بالزي الموحد	
سرعة في انجاز معاملات المراجعين	
يوجد قاعة اجتماعات في المؤسسة	
المرافق والخدمات الإنسانية متوفرة ونظيفة	
يوجد للمؤسسة صفحة تواصل اجتماعي	
يوجد لوحة إعلانات في المؤسسة	

ملحق رقم (2): الاستبانة

الاستبانة



جامعة القدس كلية الدراسات العليا
كلية الأعمال والاقتصاد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات في مدن الضفة الغربية" للحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة القدس. نرجو من حضرتكم مراعاة الموضوعية والمصادقية في تعبئة الاستبانة علما بأنه سيتم مراعاة السرية في البيانات التي ستدلون بها وأن هذه البيانات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

الباحث:

الطالب إسلام ابراهيم

المشرف على الرسالة:

الدكتورة: سلوى البرغوثي

القسم الأول: يتكون من مجموعة من الاسئلة التي تتناول خصائص المستجيب:

أ- نوع الوظيفة:

فاحص مركبات

موظف اداري

مشخص مركبات

مدير المركز

ب- المؤهل العلمي:

بكالوريوس

دبلوم وائل

دراسات عليا

ج- عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية:

أقل من 2 سنة

من 2 سنة إلى أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

د- العمر:

أقل من 22 سنة.

من 22 - إلى أقل من 30 سنة.

من 30 سنة - إلى أقل من 40 سنة.

أكثر من 40 سنة.

هـ- الجنس:

ذكر

انثى

القسم الثاني: يتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات:

إدارة الجودة الشاملة: إدارة الجودة الشاملة هي معايير عالمية للقياس والاعتراف والانتقال، من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميز، والانتقال من تكريس الماضي والنظرة الماضية إلى المستقبل.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة
أ-	ما هي اهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟					
1.	تعمل إدارة مركز فحص المركبات على تطبيق مبدأ التخطيط الاستراتيجي					
2.	تعمل إدارة مركز فحص المركبات بمبدأ ألا يترك شيئاً لمحض الصدفة أو الحظ					
3.	تعمل الإدارة على التواصل الفعال مع الموظفين					
4.	تعتمد الإدارة راتباً شهرياً للموظف على الوصف الوظيفي					
5.	تعمل الإدارة على التأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة					
6.	تعمل الإدارة على التأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بفعالية					
6.	تتعامل الإدارة مع الموظفين بشكل مرن لصالح الجميع					
7.	يشعر الموظف بالاستقلالية في العمل					
8.	تعمل الإدارة على مقابلة جهود العاملين بالثناء، وإشعارهم بأهميتهم					
9.	تعمل الإدارة على تنمية روح الفريق					
10.	تعمل الإدارة على إشعار العاملين بأن أمامهم الفرص لتطوير العمل					
11.	تعمل الإدارة على إشعار العاملين بأن أمامهم فرص لتحسين الأداء					
12.	تعمل الإدارة على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار					
13.	تعتمد الإدارة التعليم المستمر لتطوير إمكانيات وقدرات ومهارات الطاقم الخاص بها					

					14. تعتمد الإدارة الدورات التدريبية والتطويرية لتطوير الإمكانيات والقدرات والمهارات الخاصة بموظفيها
					15. تعطي الإدارة الأمان الوظيفي للعاملين
					16. تتبنى الإدارة عملية التقييم المستمر للأداء من أجل تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد
					16. تحفز الإدارة الموظفين على الإبداع في أداء المهام
					17. تلتزم المراكز بشروط الصحة والسلامة العامة
					18. كل ما يتطلبه عملك من الآلات متوفر لديك
					19. توفر الإدارة للموظفين إمكانية التطوير في السلم الوظيفي
					20. توفر الإدارة فرصة مواصلة التعليم
ب- ما واقع تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟					
					1. هنالك بيئة عمل إيجابية
					2. انت راض عن عملك
					3. يوجد اتصال مباشر مع مديرك في العمل
					4. يوجد سهولة اتصال مع مديرك في العمل
					5. يوجد سلم وظيفي في المركز
					6. تعقد الإدارة اجتماعا دوريا لمناقشة قضايا العمل
					7. يلتزم الموظفون بالزبي الموحد
					8. تعتمد الإدارة على الطرق العلمية في حل المشكلات

القسم الثالث: يتكون من مجموعة من الفقرات التي تقيس أهم الاحتياجات والمعيقات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	ارفض بشدة	ارفض بشدة
أ-	ما هي أهم الاحتياجات لتبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟					
1.	تحرص الإدارة على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة					
2.	تحرص الإدارة على نجاح تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة					
3.	التخطيط الاستراتيجي المتكامل المحكم هو ما تسعى إليه الإدارة					
4.	تسعى الإدارة للتأكد من استخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية					

					5. تحرص الإدارة على تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى الزبائن
					6. هناك برنامج تحفيزي للعاملين
					تعمل الإدارة على توظيف التقنيات بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات
					7. تعمل الإدارة على توظيف الأساليب الفنية بفعالية في جميع مراحل تقديم الخدمات
					8. تستخدم الإدارة قاعدة بيانات لمعرفة وضع العمل
					9. يوجد تقارير شهرية وسنوية في المركز حول انجاز العمل
					10. توفر الإدارة أنظمة متطورة في تسجيل بيانات العمل
					ج- ما هي أهم المعوقات أمام تبني إدارة الجودة الشاملة في مراكز فحص المركبات؟
					1. تعاني مراكز الفحص من ضعف في مفهوم إدارة الجودة الشاملة
					2. لا تمتلك مراكز الفحص الإمكانيات المادية لتطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة
					3. لا تمتلك مراكز الفحص الخبرات العلمية لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة
					4. تستقطب الإدارة أصحاب الشهادات الأكاديمية ذوي الإبداع
					5. تفتح الإدارة المجال لموظفيها المبدعين والمميزين للمشاركة في إتخاذ القرارات
					6. تعمل الإدارة بشكل مستمر على ادخال أهم التطويرات في مجال فحص المركبات من حيث البرامج الحديثة
					7. توفر الإدارة الخدمات والمرافق الهامة للموظفين للإحتياجات الانسانية
					8. توفر الإدارة الخدمات والمرافق الهامة للموظفين لإحتياجات العمل

ملاحظات اخرى تود اضافتها:

ولكم مني جزيل الشكر والتقدير

ملحق رقم (3): المقابلة الشخصية

أسئلة المقابلة الشخصية:

مقابلة مع السيد إبراهيم خليل إبراهيم (رئيس نقابة مراكز فحص المركبات في الضفة الغربية)

- ما هي مراكز فحص المركبات؟
- ما هي تكاليف إنشاء مركز مركبات جديد؟
- ما هي الجدوى الاقتصادية من إنشاء مركز فحص مركبات جديد؟
- ما هي مرجعية العمل في مراكز فحص المركبات؟

مقابلة مع السيد سلمان القواسمي (المدير المهني لمركز بلدية الخليل)

- كم عدد المركبات التي يتم ترخيصها يوميا في المركز؟
- ما هي إجراءات العمل في مركز بلدية الخليل لفحص المركبات؟

ملحق رقم (4): مصداقية الاستبانة
أسماء المحكمين

#	الاسم	الجامعة
1	د. سمير حزيون	جامعة القدس
2	د. اياد خليفة	جامعة القدس
3	د. ماهر ضرغام	جامعة بيت لحم
4	د. منصور غريب	جامعة بيت لحم