



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية
(بالتل، اوريدو، جوال) من وجهة نظر العاملين بها

هبة (محمد ماجد) حجازي الشريف

رسالة ماجستير

القدس-فلسطين

2021 / هـ 1443

درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية
(بالتل، اوريدو، جوال) من وجهة نظر العاملين بها

إعداد:

هبة (محمد ماجد) حجازي الشريف

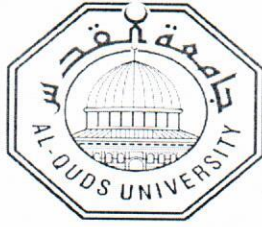
بكالوريوس محاسبة (جامعة القدس المفتوحة_ فلسطين)

المشرف: د. أحمد حرز الله

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة

جامعة القدس

1443 هـ / 2021 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات
الفلسطينية (بالتل، اوريدو، جوال) من وجهة نظر العاملين بها

اسم الطالبة: هبه (محمد ماجد) حجازي الشريف
الرقم الجامعي: 21910006

المشرف: د. أحمد حرز الله

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 09/12/2021م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- | | |
|---------------|-----------------------------------------|
|التوقيع: | 1. رئيس لجنة المناقشة: د. أحمد حرز الله |
|التوقيع: | 2. ممتحنا داخليا: د. عمر صليبي |
|التوقيع: | 3. ممتحنا خارجيا: د. عدنان قباجة |

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2021 م

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي المتواضع.

الى من وهبني الحياة والامل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة.

ومن علموني ان ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر برا واحسانا ووفاء لهما: والدي العزيز، والدتي العزيزة.

الى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي الى العقد المتين.

من كانوا اعوانا لي في رحلة بحثي: اخواني واخواتي وابن اخي الغالي ماجد.

الى من كانتقاني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح في مسيرتنا العلمية.


الى رفيقتا دربي: افنان واميرة.

وأخيرا الى من ساعدني وكان له دور من قريب او بعيد في إتمام هذه الرسالة.

الباحثة: هبه (محمد ماجد) حجازي الشريف

إقرار

أقرُّ انا مُعدَّ الرسالة بانها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وانها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمَّت الإشارة إليه حيث ورد، وان هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل أية درجة عُليا لأية جامعة، أو أي معهد آخر.

التوقيع: 

هبة (محمد ماجد) حجازي الشريف

التاريخ: ٢٠٢١/١٢/٠٩

شكر وعرّفان

احمد الله تبارك وتعالى الذي اعانني على انجاز هذا الجهد العلمي فاللهم لك الحمد والشكر .

وانتقدم بأسمى آيات شكري وابلغ عبارات تقديري الى الدكتور احمد حرز الله الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة فجزاه الله عني خير الجزاء فله مني كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم ببالغ الشكر والعرّفان الى كل الطاقم التدريسي في كلية الدراسات العليا معهد التنمية المستدامة في جامعة القدس أبو ديس الذي ساعدني طوال سنوات الدراسة وكما أخص بالذكر من ساعدني في اعداد هذه الرسالة.

ولا أنسى شكري وتقديري لمن كانت لهم بصمات واضحة للخروج بهذه الرسالة بصورتها النهائية وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بمناقشة الرسالة ولملاحظاتهم القيمة فلهم مني جزيل الشكر والامتنان.

كما ولا يفوتني في هذا المقام أن أشكر الاساتذة المحكمين الاكارم على ما قدموه من وقتهم وتوجيهاتهم وملاحظاتهم بكل كرم وسخاء مما صحح الكثير وقوم الكثير حتى وصلت الرسالة الى شكلها النهائي وحققت أهدافها.

والى كل من كان له إسهام في الخروج بهذه الدراسة مهما كبر أو صغر .

الباحثة: هبه (محمد ماجد) حجازي الشريف

مصطلحات الدراسة

- إدارة الجودة الشاملة** : فلسفة وطريقة إدارة ومبادئ تدل وترشد المؤسسة لتحقيق تطوير وتحسين مستمر فهي تعد مهمة أساسية لكل الافراد العاملين في المؤسسة لخلق قيمة مضافة لتحقيق رضا المشتركين والعاملين من خلال تقديم ما يتوقعونه او ما يفوق توقعاتهم (العزاوي، 2005).
- بالدريج** : مالكولم بالدريج عالم امريكي عمل وزير للتجارة الامريكية في عهد الرئيس الأمريكي السابق رونالد ريحان، دعم الجائزة وتوفي قبل إعلانها وسميت باسمه ويتولى المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا (NIST) مسؤولية إدارة الجائزة ووضع المعايير (باشيوه والبربراي، 2009).
- معايير بالدريج** : مجموعة من المعايير في الجودة الشاملة والمتمثلة في لقيادة الإدارية، جمع المعلومات وتحليلها، التخطيط الاستراتيجي للجودة، إدارة وتنمية الموارد البشرية، تأكيد الجودة، نتائج تأكيد الجودة، رضا العميل (عبد الرازق، 2007).
- شركة الاتصالات** : شركات فلسطينية تعمل على تقديم جميع الخدمات المتعلقة في مجال الاتصالات وخدمات الانترنت وهي بالتل وجوال واريديو (<https://www.pcbs.gov.ps>).
- المعايير** : هي سلسلة من القواعد والإجراءات التي توجه الطريقة التي يتم بها تنفيذ المهام والعمليات حسب تعرف قاموس أكسفورد (اكسفورد، 2006).
- المعايير (تعريف إجرائي)** : المبادئ التي من خلالها يمكننا الحكم على جودة او رداءة الأداء بالمؤسسة او المنظمة.
- رضا العميل** : من الالفاظ المهمة في عالم التسوق ويقوم الكثير بمحاولة معرفة رضا العميل عن طرق مقارنة الفارق بين مستوى جودة المنتج او الخدمة مع توقعات العميل (المهديب، 2017).
- رضا العميل (تعريف إجرائي)** : ان يحصل على الخدمة التي يتوقها او المنتج الذي يريده ضمن ما توقع او حتى يفوق توقعه.

إختصارات الدراسة

No	الاختصار	المصطلح بالانجليزية	المصطلح بالعربية
.1	TQM	Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
.2	EFQM	European Foundation for Quality Management	نموذج التميز الأوروبي
.3	MBQNA	Malcolm Baldrige National Quality Award	جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة
.4	NIST	National Institute Standards and Technology	المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا
.5	EGEC	Emirates Government Excellence Council	مجلس الامارات للتميز الحكومي
.6	KACE	King Abdullah Center For Excellence	جائزة الملك عبد العزيز الثاني للتميز
.7	SPSS	Statistical Package For Social Sciences	برنامج التحليل الاحصائي
.8	ISO	International Organization	المنظمة الدولية للمواصفات

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، اوريدو، جوال) من وجهة نظر العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لانه يناسب واقع الدراسة، وقامت بتصميم استبانة تضمنت (65) فقرة موزعة على ثمانية مجالات وهي: (التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي، الاهتمام والتركيز على المشتركين، العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية، إدارة العمليات، إدارة نظم المعلومات، جودة المخرجات، التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق معايير مالكولم بالدريج)، وتمتعت بدرجة ثبات للدرجة الكلية لتطبيق المعايير (0.91)، ولمجال التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق معايير مالكولم بالدريج (0.88)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العامون ومسؤولي الدوائر والاقسام والوحدات المشرفين في شركات قطاع الإتصالات وهي (شركة الإتصالات الفلسطينية "بالتل"، وشركة جوال، وشركة أريدو) والبالغ عددهم (170) موظف، واستخدمت العينة القصدية كاداة للدراسة، وبلغت العينة النهائية لهذه الدراسة (139) موظف.

توصلت الدراسة إلى ان الدرجة الكلية لواقع تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية كانت بدرجة تقدير كبيرة وبمتوسط حسابي كلي (4.1)، وبإنحراف معياري (0.49)، وهذا يدل أهمية تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية للوصول الى الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة من شركات الاتصالات الفلسطينية، كذلك كانت الدرجة الكلية الخاصة بمحور التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة متوسطة، وقد كان المتوسط الحسابي الكلي (2.85)، والانحراف المعياري (1.00)، كما أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لجميع متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وبناء على النتائج اعلاه خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة زيادة الاهتمام الادارة العليا بتطبيق معايير مالكولم بالدريج لإدارة الجودة الشاملة، لما له أثر مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة، كذلك أهمية امتلاك الشركات نظام فعال لقياس الاداء، والاعتماد على مؤشرات الاداء العام في عملية اتخاذ القرارات، ومقارنة الاداء مع المنافسين والتميزين في نفس مجال العمل، والعمل على ايجاد منهجية فعالة لقياس مدى رضا المستفيدين، والتعامل مع شكاويهم والعمل على حلها، كذلك تعزيز مشاركة الادارة العليا لجميع المستفيدين في توجيهاتها وتطلعاتها المستقبلية، مع

أهمية التركيز على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، من خلال جمع معلومات شاملة ودقيقة حول هذه الاحتياجات، واستخدامها في تصميم الخدمات، للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد، كذلك خلق برامج فعالة تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتقلل من مقاومتهم لتطبيق معايير لجودة الشاملة، والعمل على تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات الشركة، وتقديم برامج توعية وارشاد للعاملين تجاه أهمية تحسين مستوى أداء الشركات وبما ينعكس على قدرتها على تلبية احتياجات متلقي خدماتها، وضرورة تعزيز قدرات ادارة الشركات وإدخال نظم معلومات جديدة وتعديلها باستمرار، من أجل تمكينها من المنافسة في السوق وتقديم أفضل الخدمات.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، معايير مالكولم بالدريج، المعايير، رضا العملاء، شركات الاتصالات الفلسطينية.

The degree of application of Malcolm Baldrige's total quality standards in Palestinian telecommunication companies (Paltel, Ooredoo, Jawwal) from the point of view of its employees.

Prepared by: Heba (Mohamed Majed) Hejazy Al-Sharif.

Supervised by: Dr. Ahmad Herzallah.

Abstract :

The study aimed to know the degree of application of Malcolm Baldrige's standards for total quality in Palestinian telecommunication companies (paltel, Ooredoo, Jawwal) from the point of view of their employees. Eight areas: (commitment of senior management to total quality, strategic planning, attention and focus on participants, attention/attention to human resources, operations management, information systems management, quality of outputs, challenges facing companies in applying Malcolm Baldrige standards), and it enjoyed a degree of stability for the degree College for the application of standards (0.91), and for the field of challenges facing companies in the application of Malcolm Baldrige standards (0.88), and the study population consisted of all general managers and officials of departments, departments and units supervisors in the telecommunications sector companies, which are (Palestine Telecommunications Company "Paltel", Jawwal Company, and Company Eridu), numbering 170 employees, and the researcher used the comprehensive survey method as a result of the small size of the study population, and the final sample for this study amounted to (139) employees.

The study concluded that the total degree of the reality of the application of Malcolm Baldrige's standards of total quality in Palestinian telecommunication companies was highly appreciated, with a total mean of (4.1), and with a standard deviation (0.49). The overall score in the services provided by Palestinian telecommunications companies, as well as the total degree of the challenges facing Palestinian telecommunications companies in applying Malcolm Baldrige's criteria for total quality was medium, and the total arithmetic mean was (2.85), and the standard deviation was (1.00), and the results of the study showed no There are significant differences at the level of statistical significance ($\alpha \geq 0.05$) in the degree of application of Malcolm Baldrige's criteria for total quality in Palestinian telecommunications companies from the point of view of its employees due to all study variables (educational qualification, job nature, job title, number of years of experience).

Based on the above results, the study came out with a set of recommendations, most notably the need to increase the interest of senior management in applying Malcolm Baldrige's standards for total quality management, as it has a direct impact on improving the quality of services provided, as well as the importance of companies having an effective system for measuring performance, and relying on general performance indicators in the process of taking decisions, comparing performance with competitors and distinguished people in the same field of work, and working to find an effective methodology to measure the extent of beneficiaries' satisfaction, and to deal with their complaints and work to resolve them, as well as enhancing the participation of senior management for all beneficiaries in its directions and future aspirations, with the importance of focusing on meeting the needs and desires of customers, By collecting comprehensive and accurate information about these needs, and using it in designing services, to retain existing customers and gain new ones, as well as creating effective programs that help raise the morale of employees and reduce their resistance to applying comprehensive quality standards, and work to spread the culture of quality at all levels of the company, Providing awareness and guidance programs for employees regarding the importance of improving the level of companies' performance, which is reflected in their ability to meet the needs of recipients services, and the need to enhance the capabilities of corporate management and to introduce and constantly modify new information systems, in order to enable them to compete in the market and provide the best services.

Keywords: Total Quality Management, Malcolm Baldrige standards, standards, customer satisfaction, Palestinian telecommunication companies.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة الذي اهتم به الكثير والعديد من الكتاب والباحثين كأحد أبرز مخرجات التطور السريع التي حدثت في المجالات التكنولوجية والإدارية والاقتصادية ويتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة الى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي ويشجع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة الى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين. فأصبحت إدارة الجودة الشاملة تشكل استراتيجية متكاملة لتطوير مؤسسات الإنتاج والخدمات، لأنها إدارة تركز على إتمام وأداء الاعمال بطريقة صحيحة لا خسائر بالموارد وتعمل على انسجام العاملين، وترضى العملاء، وتدعم الابتكار والتجديد (اشنيوره والدحوح، 2012).

مع تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، خلال الثمانيات من القرن الماضي، في الولايات المتحدة الأمريكية برزت التوجيهات لإنشاء جائزة وطنية في مجال الجودة للمنظمات الأمريكية (الطائي وزينب، 2019). فكانت الجهود مشتركة بين منظمات الاعمال الأمريكية والحكومية الفدرالية في محاولة لزيادة الإنتاجية في المؤسسات الأمريكية، من خلال مشاريع رئاسية لدراسة إمكانية منح الجوائز على المنافسة والإنتاجية من قبل الحكومة وخصوصا بعدما نجحت الجائزة في رفع مستوى المنافسة والإنتاجية لدى تلك الشركات، وجاءت فكرة الجائزة من خلال التقصي عن الحقائق اليابانية، وفي شهر أغسطس وقع رئيس الولايات المتحدة الأمريكية القانون العام (100-107) لتأسيس جائزة مالكولم بالدريج الوطنية وسميت على شرف وزير التجارة وتكريما له (Walton, 2012)، ومالكولم بالدريج كان وزير للتجارة من عام 1981م لغاية 1987 في عهد الرئيس Ragan وأيضا كان مؤيد لإدارة الجودة الشاملة والتي كانت عاملا أساسيا في ازدهار الولايات المتحدة، ولأنه له الكثير من الاسهامات سمى الكونجرس الجائزة باسمه، ويوضح القانون ان هناك ثلاثة جهات لهم الحق في طلب الحصول

على الجائزة (المنظمات الصناعية، والخدماتية الكبيرة والمنظمات الصغيرة) وان الحد الأقصى يكون اثنين من كل فئة. وان المؤسسات الكبيرة توفى المعايير ولا تتنقب على الجميع، وقع الرئيس Bell Clinton تشريعات إضافية على جائزة بالدريج عام 1988 لإضافة فئة (التعليم والرعاية الصحية). وبهذا تصبح مجالات جائزة مالكولم بالدريج خمسة مجالات وهي (المنظمات الصناعية والخدماتية الكبيرة، والمنظمات الصغيرة، التعليم، والرعاية الصحية).

تعد جائزة مالكولم بالدريج التي أصدرها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكي احدى ابرز الأدوات التي يمكن من خلالها الوصول الى اعلى مستويات المنافسة العالمية عبر تحقيق الجودة في حمل عناصر المنظمة والتي حددت لسبعة معايير (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، قوى العمل، التركيز على العملاء - النتائج)، وبما يزيد من قدرة المؤسسات موصول الى الريادة في مجال اختصاصها وتعد إدارة الجودة الشاملة من اكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت الاهتمام الواسع من قبل الباحثين الذين يسعون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي من جميع النواحي الخدماتية والسلعية في مختلف المؤسسات (علي، زينب، 2019).

بحثت هذه الدراسة في مدى تطبيق معايير مالكولم بالدريج في مؤسسات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، جوال واريديو)، حيث ان شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل هي المشغل الأول لخدمات الاتصالات في فلسطين تأسست عام 1995، وهي إحدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية والتي يتراأس مجلس إدارتها صبيح المصري قدمت لمشتركيها خدمات الاتصالات والمنتجات التكنولوجية بما يتوافق مع معايير الجودة المعتمدة عالمياً، وهي المزود الرئيسي لخطوط الأنترنت فائقة السرعة والهاتف الثابت وخدمات الاعمال والربط ونقل البيانات في فلسطين، وتقدم خدمات المبيعات بالجملة، وشركة جوال هي شركة منبثقة من شركة الاتصالات الفلسطينية بالتل. اما شركة أوردو او الوطنية موبايلي شركة اتصالات خلوية فلسطينية، أنشأت في عام 2009، حيث حازت على الرخصة الثانية لتشغيل الهاتف الخليوي في فلسطين. أنشأت الشركة بشراكة مع شركة أريدوا القطرية، التي تملك نحو 57% من أسهم الشركة، بالإضافة إلى صندوق الاستثمار الفلسطيني الذي يملك 43% من الاسهم الخاصة بالشركة (www. Jawal .PS).

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر قطاع الاتصالات بشقية (الاتصالات الخلوية والثابتة) من اكبر القطاعات الخدماتية الحديثة نموا في العالم، ففي خلال السنوات القليلة الماضية ارتفع عدد مستخدمي الهواتف الذكية بشكل كبير

حول العالم، وهي في ازدياد كبير حيث ذكرت دراسة حديثة أجرتها شركة "يايدز" الصينية انه بحلول عام 2020 سيكون هناك 6.1 مليار مستخدم للهواتف الذكية في جميع العالم، وقالت الدراسة 60% من المستخدمين ينظرون للهواتف الذكية كأداة اتصال في حين ينظر 23% بانها جزء أساسي من حياتهم و 8% يستخدمونه بمثابة أداة للتواصل الاجتماعي و9% من الناس يتعاملون معها على انها أداة للترفيه (حسني، 2016).

ومع جائحة كورونا التي اجتاحت العالم اجمع في عام 2020 زادت من الاقبال الى استخدام الهواتف الذكية والهواتف الثابتة لما تقدمه من خدمات انترنت واستخدمت الهواتف الذكية والثابتة لعدة أغراض منها الدراسة لطلبة الجامعات والتبادل للصفقات التجارية ولاستخدامات اخر وفي ظل هذه التغيرات الطارئة التي حدثت بالعالم والتكنولوجيا والبيئة المعقدة، ترى الباحثة بان مسالة البحث عن استخدامات شركات الاتصالات لأساليب حديثة مبتكرة لتغلب على الظروف الطارئة التي وضعت بها، فرضت متطلبات التنمية المعاصرة على المؤسسات الخدماتية بشكل خاص ضرورة التحسين المستمر للارتقاء بمستوى الخدمات في سبيل التفوق والتميز لمواجهة احتياجات ومتطلبات تنامي اعداد المشتركين لدى الشركات بتقديم ارقى مستويات الخدمة لان ازدياد الاحتياج لاستخدام مجال الاتصالات زاد التنافسية بين الشركات لجذب الزبائن ولهذا اخذت الدراسة تبحث في مدى إمكانية تطبيق تلك الشركات معايير الجودة الشاملة وبالأخص معيار مالكوم بالدريج ومدى الامام موظفيها بمعرفة معايير بالدريج، وبالتالي يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في شكل تساؤل رئيس على النحو التالي:-

ما درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، اوريدو، جوال) من وجهة نظر العاملين بها؟

3.1 مبررات الدراسة

تحتل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدماتية أهمية بالغة لكلا الطرفين مقدم الخدمة والمستفيد منها على حد سواء، ويعود اهتمام الباحثين في إدارة الجودة الشاملة ومعاييرها لما تعمل عليه من زيادة الحصة السوقية وارباحها على المدى البعيد، ومن خلال ذلك يتضح لنا انه على المؤسسات الخدماتية تقديم خدماتها بما يتماشى مع رغبة الزبائن وهذا ما زاد التنافسية المؤسساتية، وتأتي هذه الدراسة استجابة الى الحاجة الى تقييم أداء شركات الاتصالات الفلسطينية بعد جائحة كورونا التي اجتاحت العالم في 2020 وقامت بتغيير موازين العالم بالتعاملات والحاجة الملحة للاتصالات وما تقدمه من خدمات مختلفة وخاصة الانترنت والمميزات التي تقدمها هذه الشركات في استقطاب الزبائن.

وفيما يلي المبررات التي دعت الباحثة لإجراء الدراسة:

- قلة الدراسات الاجنبية والعربية التي بحثت وتناولت موضوع معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في قطاع الاتصالات والخدمات المقدمة حسب علم الباحثة من مراجعة الدراسات السابقة.
- مبررات خاصة بالباحثة في تقديم مقترحات وتوصيات تطويرية خاصة بمنهجية عمل شركات الاتصالات، ورفعها للمسؤولين في شركات الاتصالات، يمكنهم الاخذ بها لتطوير خدماتهم.
- ان شركات الاتصالات الفلسطينية تعتبر عالم خاص صعب الاطلاع على ما يدور فيها لذلك اختير هذا البحث للدخول في مكونات الشركات والاطلاع الى أي مدى هذه الشركات تواكب التقدم وتتماشى مع العالم المتقدم خاصة ان عالم الاتصالات عالم واسع ومتجدد وممتد ودائم التجدد.
- جائحة وكورونا وما سببته من لجوء وتوجه كلي الى الاتصالات للحصول على خدماتها عبر الانترنت من دراسة وتعليم وتنافس تلك الشركات للحصول على عدد اكبر من الزبائن.

4.1 أهمية الدراسة

اكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي:

1.4.1 الأهمية النظرية

- تأتي هذه الدراسة منسجمة مع ما أوصت به العديد من البحوث والدراسات السابقة حول أهمية دراسة معايير الجودة الشاملة، حيث أنه قد تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين في مجال إدارة الجودة الشاملة بما يساعدهم على اختيار موضوعاتهم البحثية.
- تكمن أهمية هذا البحث في كونه سيضيف الى المكتبة الأدبية وللباحثين عن المعرفة بمثل هذه الدراسة بالمعلومات والحقائق حول تطبيق معايير مالكولم بالدريج في اكثر الشركات تعامل واحتكاك خدماتي مع عدد كبير من الزبائن، وعند ادراك القيادة العليا لتلك الشركات مبادئ ومزايا الجودة فإن ذلك يعود عليهم بالفائدة نتيجة اعتمادها لتطبيقات معايير بالدريج،
- قد يستفاد من نتائج هذه الدراسة في دعم شركات الاتصالات الفلسطينية في الحصول على مؤشرات تساعد في تطوير خدماتها والارتقاء بها، والوصول الى رضا العملاء.

2.4.1 الأهمية التطبيقية

- ترى الباحثة بان الأهمية في تطبيق تلك المعايير لهذه الدراسة من خلال ما سوف تتوصل اليها من نتائج وتوصيات، سوف تستفيد منه المؤسسات والشركات الخدمانية في فلسطين وان تدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتقديم التسهيلات وتذليل الصعوبات التي تعيق تطبيقها، وتدريب العاملين وتعديل مساهم ليكونوا اكثر إيجابية في تطبيق هذه الاستراتيجية رغم كونها حديثة وهذا ينعكس إيجابيا على الاقتصاد الفلسطيني كونهم يسهمون برفع الاقتصاد الفلسطيني وزيادة الدخل القومي.

- تكمن أهمية الدراسة في كونها تتحدث عن موضوع الجودة الشاملة التي تعتبر من المواضيع الهامة للمؤسسات خاصة التي تشهد منافسة حقيقية مثل مؤسسات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، جوال، واريديو)، ومن خلال تطبيق نموذج معين للجودة الشاملة وهو نموذج مالكوم بالدريج.
- وايضا حداثة التداول (بجائزة مالكوم بالدريج) في الأبحاث والدراسات محليا بما يتطلب القيام بمزيد من الدراسات حوله خاصة بالقطاع الخدماتي.
- أهمية قطاع الاتصالات باعتباره أحد القطاعات الاقتصادية التي لها دور مهم بإنعاش الاقتصاد الفلسطيني والذي من المهم ان يتمتع بمستوى من الجودة حتى يسهم في احداث التحولات الاقتصادية المطلوبة لتنمية البلاد واقتصادها.
- المساهمة في دفع الشركات الفلسطينية الخدماتية والإنتاجية والصناعية الخاصة نحو تطبيق النموذج للوصول للجوائز العالمية والمنافسة مع الدول المتقدمة.

5.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

1.5.1. الهدف العام

التعرف إلى درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، واريديو، جوال) من وجهة نظر العاملين بها.

2.5.1. الأهداف الفرعية

- التعرف الى درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية بها تبعاً لمعيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية بها تبعاً لمعيار التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية بها تبعاً لمعيار الاهتمام والتركيز على المشتركين من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية بها تبعاً لمعيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية بها تبعاً لمعيار إدارة العمليات من وجهة نظر العاملين فيها.

- التعرف الى درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية بها تبعاً لمعيار إدارة نظم المعلومات من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية بها تبعاً لمعيار جودة المخرجات من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف الى التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالتدرج للجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها.
- معرفة فيما إذا وجد فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة).

6.1 أسئلة الدراسة

أجابت هذه الدراسة عن الأسئلة الأتية التي انبثقت من مشكلة واهداف الدراسة:

- ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار الاهتمام والتركيز على المشتركين من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار إدارة العمليات من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار إدارة نظم المعلومات من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار جودة المخرجات من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالتدرج للجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها؟

- هل هناك فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)؟

7.1 فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات طبيعة الوظيفة.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

8.1 حدود الدراسة

تمثلت الحدود الخاصة بهذه الدراسة بالاتي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء وتطبيق هذه الدراسة على شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، جوال، أريديو).
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال العام 2022/2021.

9.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات

إعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وهما:

- المصادر الأولية: تم ذلك من خلال إتباع المنهج الوصفي من خلال إعداد استبانة ميدانية، وقياس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، من خلال إستجابات المبحوثين من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، جوال، أريدو).
- المصادر الثانوية: تم مراجعة الكتب والدوريات والرسائل العلمية المحكمة لعرض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة والإطلاع والملاحظة.

10.1 هيكلية الدراسة

تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول وهي:

- الفصل الأول: تضمن تقديم عرض عام وتمهيد لهذه الدراسة، ومشكلتها، ومبرراتها، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، وحدودها، ومصادرها، وهيكلتها.
- الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة ذات العلاقة.
- الفصل الثالث: تناول هذا الفصل عرضا شاملا لمنهجية الدراسة، كمنهجية الإعداد، والأدوات، والمجتمع، ومدى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.
- الفصل الرابع: تناول الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها.
- الفصل الخامس: تضمن ملخص النتائج، والاستنتاجات، والتوصيات، وأخيرا تم إضافة قائمة بأهم المراجع والملاحق التي تضمنتها الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يوضح الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة الحالية، وقد تم تقسيمه الى اربع مباحث حيث يتناول في المبحث الأول الجودة الشاملة ويشمل التعرف على مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة TQM، وقواعد إدارة الجودة الشاملة، وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واما المبحث الثاني نتناول فيه مصطلح التميز، ونتعرف على نماذج التميز العالمية والعربية، والفرق بين بالدريج والنموذج الاوروبي، المبحث الثالث نعرض فيه نبذه عن شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، جوال، واريديوا)، والمبحث الرابع والأخير يتناول فيه مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتعقيب عليها.

1.2 المبحث الأول: الجودة الشاملة

تعتبر الجودة من المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع التطور في الطرق التقليدية في ممارسة الاعمال التجارية والخدماتية والإنتاجية التي تضمن للمؤسسات والمنظمات البقاء في منظومة المنافسة المحلية والدولية، حيث ان جودة المنتج والخدمة هي عاملا أساسيا بالنسبة للمشتريين والعملاء في تحديد مشترياتهم وما يتماشى مع متطلباتهم (الزعبى، 2013).

وان المؤسسات اول ما تبدأ مسيرتها العملية سواء كانت خدماتية او صناعية، في وضع نظام معتمد لإدارة الجودة وذلك لوصولها للتميز بالجودة ومن خلال هذا البحث سنحاول الكشف عن عناصر نظام الجودة الشاملة الملائم لإدارة الجودة والذي يعكس المبادئ الخاصة بالمؤسسة وفلسفتها المتبعة حيث معظم المؤسسات تحاول الحصول على الجوائز العالمية بالجودة مثل الايزو وجائزة مالكوم بالدريج وديمنج باليابان (الشعار والنجار، 2015).

1.1.2 تعريف مفهوم الجودة الشاملة

الجودة هي الكلمة والركيزة الأساسية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهم نقطة فيه (بلية الحبيب، 2019). لذلك لا بد لنا من التطرق والتعرف على مفهومها وتطوره وأيضا التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

تعود بدايات الجودة الى القرن العشرين على يد Deming، Shewart، Jurarnk حيث تبني اليابانيون فلسفة العلماء الثلاثة لتحسين صورة وسمعة منتجاتهم وزيادة المنافسة في الأسواق العالمية، وبعد التطور الملموس للإدارة الحديثة باليابان دفع ذلك الولايات المتحدة وأوروبا الى الاهتمام بإدارة الجودة (دالية عبد، 2017).

الجودة في اللغة: هي من أصل الفعل الثلاثي (جاد) ويقال جودة: أي صار جيدا وجاد العمل فهو جيد و (اجاد) اتي بالجيد من قول او عمل (المعجم الوسيط، 2010). ويعرف معجم أكسفورد الجودة: انها درجة الأفضلية او التميز (الشمري، 2014).

وعرفها معهد الجودة الأمريكي على انها إتمام العمل الصحيح بالشكل الصحيح من المرة الأولى مع مراعاة تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء والاعتماد عليه (أبو بكر محمود الهوش، 2018).

الجودة اصطلاحا: للجودة عدة تعاريف حيث اختلف الباحثين على تبني تعريفا موحدا لها حيث عرفها كل باحث من منظوره وطبيعة عمل المؤسسة، وسوف نستعرضها فيما يلي:

معهد الجودة البريطانية عرف الجودة: بانها الفلسفة في إدارة المؤسسة التي من خلالها تحقق احتياجات المستفيد والمستهلك، وكذلك تحقيق اهداف المشروع معا (الاسمري، 2014). ووفقا للمعهد الأمريكي للمعايير فقد عرفها بانها: مجموعة من السمات والخصائص للخدمة او المنتج التي تجعل المؤسسة قادرة على الوفاء باحتياجات معينة (محمد، 2010).

كما تعرف بانها حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات المادية والخدمات والافراد والعمليات والبيئة المحيطة، بحيث تتطابق هذه الحالة مع التوقعات (العالول، 2011). وعرفها (الحلبي، 2017) بانها: المطابقة والتميز للمواصفات مع تلبية توقعات الزبائن وتتعداها. وعرفتها المنظمة الدولية للمواصفات ال (ISO): بانها مجموع مميزات مادة ما تحدد قدرتها على تلبية الحاجات الموصوفة او المتضمنة. (شركة ماستر للأيزو، Info@master4is.com).

وترى الباحثة بان الجودة هي قدرة المؤسسة او الفرد على بلورة احتياج المستفيد / المستهلك وتحقيقه بشكل صحيح وممتاز لدرجة مطابقة توقعاته او حتى تتخطاها.

2.1.2. ابعاد الجودة (الخدمة/ السلعة):

توجد لقياس الجودة ابعاد ومفردات متنوعة، وسنستعرض الابعاد الشائعة منها كما وردت في (بن عيشاوي، 2013، جودة 2010) وهي كما يلي:

- الأداء Performance: هذا البعد يشير الى الخصائص الأساسية في الخدمة.
- الهيئة Features: هي احدى مكملات خصائص الخدمة الأساسية وتضيف لجودة الخدمة قيمة.
- الاعتمادية Reliability: تسلط الضوء وتشير الى الوضوح والثبات بالأداء، أي يجب ان تقدم الخدمة من دون أخطاء، وإذا حدث خطأ او عطل، الا يتكرر وان تكون الخدمة جاهزة عند الطلب.
- المطابقة Conformance: تمثل درجة تطابق الخدمة والسلعة مع مواصفات التصميم.
- المتانة Durability: تبين معدل العمر الاقتصادي للخدمة قبل الاستهلاك او الاستبدال.
- الجمالي Aesthetics: هي الشكل الخارجي للخدمة والسلعة الذي يلفت ويثير شعور وانتباه الزبون.
- التقمص العاطفي Empathy: يعبر عن درجة تمكن مقدم الخدمة من فهم ما يحتاجه الزبون وتحديدده وتلبية تلك الاحتياجات في الخدمة والسلعة.
- الاحترافية Professionalism: يقصد بها مدى احتراف مقدم المهنة وقدرته على تقديم خدمة مثالية المواصفات وخالية من العيوب ودعم الزبون.
- السلامة Safety: أي الى أي مدى ممكن ان تسبب هذه الخدمة او السلعة الضرر الى الزبون في حالة استخدامها.
- إمكانية تقديم الخدمة Service Ability: سرعة وكفاءة تحضير السلعة او الخدمة وسهولة تقديمها للزبون.
- الادراك Perception: تعني مقدار قدرة الزبون على إدراك ما يراه في السلعة والخدمة معتمد على ذلك على خبراته وسمعة الشركة.
- الكمال Faultless: نقصد به خلو الخدمة او السلعة من أي عيوب.

3.1.2. تعريف إدارة الجودة الشاملة (TQM)

مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المصطلحات الإدارية الحديثة التي تم اعتمادها من قبل العديد من الجهات والشركات، حيث ان مفهوم الجودة الشاملة أسس على عدد من المعايير والمبادئ التي تشجع الإدارة على تبني هذه المفاهيم، ونظرا لشموليه إدارة الجودة الشاملة كان من الصعب تحديد معنى واضح للجودة، حيث تم تعريفها من قبل العديد من الخبراء بناء على الرؤيا التي تم مشاهدة

الأمر بها، ومع تزايد الخدمات لم تعد في نظر الجمهور تكفي لوحدها، بل أخذت تطالب الشركات بتقديم خدمات نوعية أفضل (Herzallah et al, 2014)، وللوقوف وإدراك مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من توضيح المصطلحات الأساسية فيها وهي:

الإدارة: استغلال ما لدى المؤسسة من موارد والمحافظة عليها من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وهي أيضاً تنظيم وترتيب وتوجيه ومراقبة جميع ما تقوم به المؤسسة من أنشطة متعلقة بالجودة وتوفير ما يلزمها من موارد (جودة، 2010).

الجودة: تم التطرق وتعريفها سابقاً بإسهاب. الشاملة: أي أنها تشمل جميع الموارد المادية والبشرية الموجودة بالمؤسسة التي من خلالها ينجز العمل أو الخدمة (أبو مائلة، 2014).

سننتقل إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة من عدة أوجه:

كانت أول محاولة لتعريف إدارة الجودة الشاملة لمنظمة الجودة البريطانية حيث عرفت على أنها فلسفة إدارية للمنظمة/ المؤسسة التي تستطيع من خلالها تحقق كل من احتياجات العميل وأهداف المنظمة (المعهد الأمريكي للجودة، 2017). ويعرفها أدرج "ODGERS" هي أكثر من مجرد عمليات إدارية هي طريقة وثقافة حياة من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمة إلى أحداث تغييرات جذرية في طريقة كلا من الإداريين والعاملين في الأداء والتصرف السليم وبشكل مستمر (دراسة أكاديمية ابها، 2016).

عرف معهد الجودة الفيدرالي إدارة الجودة الشاملة على أنها "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن كلا لمديرين والموظفين في استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة"، وقد عرفها ريلي (James Riley) وهو نائب رئيس معهد جوران المختص بتدريب وتقديم الاستشارات حول الجودة الشاملة على أنها "تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، حيث أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل" (قدور لبراو، 2015).

كما عرفها روجر تنكس (Roger Tunks) على أنها اشراك والتزام كل العاملين في المؤسسة من الإدارة إلى أدنى عامل للقيام بالعمل من أجل تحقيق ما يتوقعه العميل أو يتجاوز تلك التوقعات، وهذا التعريف يتضمن ثلاث عناصر رئيسية هي:

- إشراك والتزام الإدارة والأفراد.
- إدارة الجودة الشاملة هي طريق لأداء العمل وليست برنامج.

- هدف تحسين الجودة هو العميل بالإضافة إلى التوقعات (قدور لبراو، 2015).

عرفها أدوار ديمنج بانها شبكة من المكونات المستقلة التي تعمل معا لتحقيق هدف النظام والمنظمة (الهشلمون، 2017). كما وعرفها كروسبي بانها منهج منظم لضمان سير الأنشطة التي تم التخطيط لها مسبقا، حيث انها أسلوب مثالي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال استخدام الموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية وتحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء (الزعبي، 2013).

وتعرف بانها نهج شامل لتحسين القدرة على المنافسة بفاعلية ومرونة من خلال التخطيط لكل نشاط وتنظيمية وفهم ومشاركة كل فرد على كل مستوى (Qakland, 2014)، كما وتعرف بانها التعاون المتبادل بين الجميع في المنظمة وما يرتبط بها حق عمليات تجارية لإنتاج منتجات وخدمات ذات قيمة عالية مقابل المال والتي تلبى وتزيد عن احتياجات الزبائن وتوقعاتهم (Dale et al, 2016).

وتعرف المنظمة الدولية للمواصفات (ISO) إدارة الجودة الشاملة بانها نشاطات مجمل الوظيفة الإدارية التي تحدد سياسة الجودة وأهدافها والمسؤوليات والتنفيذ من خلال وسائل مثل تخطيط الجودة وضبط الجودة والتأكد من الجودة وتحسين الجودة ضمن متطلبات الجودة (شركة ماستر للأيزو، info@master4is.com).

إدارة الجودة الشاملة من خلال التعريفات المختلفة نرى انها قدمت أربعة اساسيات في علم الإدارة وهي كما أشارت اليها (لطفية المحتسب، 2016):

- منح الزبون الأولوية والاسبقية.
- ان داخل المؤسسة العمل على التحسين المستمر.
- المشاركة الجماعية في تحقيق اهداف المؤسسة الموضوعية (العاملين والاداريين).
- ادراج المؤسسة في شبكة اجتماعية.

وبناءً على ما تقدم ترى الباحثة ان إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية في المؤسسة بما يجعل المؤسسة سريعة في استجاباتها في الأداء والإنتاج لإرضاء الزبون مع تحسين جميع العوامل المحيطة في العاملين من بيئة ومناخ العمل ومشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ، وابداء آرائهم إزاء أي تغيير.

4.1.2. أهمية إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تسعى دوما لخلق بيئة متكاملة مبنية على تضافر جهود جميع افراد الشركة لتأدية وتلبية متطلبات وحاجات الزبائن بأسرع وقت واقل جهد، وإدارة الجودة الشاملة تقوم على فلسفة إدارية

جديدة تعمل على زيادة فاعلية وكفاءة الافراد والشركة، وتحفيز قدرات العاملين بشكل مستمر لتحقيق جودة المنتج، ولإدارة الجودة الشاملة أهميتين كما ذكرها (عامر وقنديل، 2011) وهما:

• أهميتها بالنسبة للشركة:

- ✓ تقديم الخدمات والسلع كما يطلبه الزبائن من خلال اتباع إدارة صحيحة وحكيمة.
- ✓ تسمح للعاملين من خلال خلق بيئة إبداعية المشاركة بإبداعاتهم وذلك لتحقيق اعلى مستويات من الابداع والتميز للشركة.
- ✓ السياسة الاستراتيجية للجودة تعمل على انتاج أفضل السلع والمنتجات من خلال الابداع والتطوير المستمر للأفراد والإدارة.
- ✓ تدرس إدارة الجودة الشاملة البيئة الاجتماعية المحيطة بالشركة وبالتالي تتعرف على متطلبات هذا المجتمع واحتياجاته وتعمل على توفيرها للتميز وتبقى الشركة في عالم المنافسة والأسواق المفتوحة.
- ✓ زيادة مستويات الربح وقدرة الشركة على التحسن.
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للشركات.
- ✓ مواجهة العقبات وتخطيها تخرج الشركة بمنتجات جيدة ونتاجية عالية.

• أهمية الجودة بالنسبة للمنتج:

- ✓ ان وجود نظام لرقابة الجودة وإدارة حكيمة يؤثر على جودة السلعة واخراجها بشكل جيد.
- ✓ اخراج المنتج بمواصفات عالية ومطابقة للمعايير يجنب المؤسسة تكاليف عالية ووقت وبالتالي يزيد الربح والعكس صحيح.
- ✓ تظهر لنا أهمية الجودة في حالة وجود اكثر من منتج في الأسواق المحلية او الخارجية، وذلك يزيد المنافسة وعلى المؤسسة اخراج منتجاتها بأفضل الوسائل وأفضل معايير الجودة لبقائها بالسوق.

واستطاعت الكثير من الشركات ان تحقق عدة فوائد إيجابية من خلال اتباعها وتطبيقها لإدارة الجودة الشاملة من تخفيض نسبة الاجازات المرضية، واصابات العمل، تقليل التسرب الوظيفي والغياب عن العمل (العزاوي، 2005).

5.1.2 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يرى (نجم، 2010) اهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي: التركيز على الزبون، التخطيط والرؤية الاستراتيجية، التطوير والتحسين المستمر، تمكين العاملين وفهمهم لآعمالهم والتزامهم بقواعد المؤسسة.

اما (علوان، 2009) فيرى ان اهم عناصر إدارة الجودة الشاملة هي: اتباع المنهج العلمي باتخاذ القرارات، تدريب العاملين وتحسين أدائهم، الحرص على تجنب الوقوع بالأخطاء وحلها في حال الوقوع فيها، التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة، التركيز على الزبون، عمل تغذية راجعة والاعتماد عليها في التحسين.

وقام بروس بريك (B.Breck) بتحديد عدد من مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتمثلت بالآتي (رضى العملاء الخارجيين والداخليين، عدم وجود أخطاء نهائيا قدر الإمكان، التركيز على جودة أداء المنتج والعمليات والنتائج سواء كانت خدمة او سلعة، العمل على التطوير والتحسين الدائم لمعايير الجودة (أبو النصر، 2008).

وتشمل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مضمونها على المبادئ التالية (ربيعي واخرون، 2013):

- اشراك جميع العاملين في المؤسسة من الإدارة العليا الى أصغر عامل فيها وانصافهم وعدم التحيز والتمييز بينهم مما يعزز اندماجهم الكامل في العمل وبذلهم كل ما في وسعهم لمصلحة المؤسسة والنهوض بها.
- سعة فهم الإدارة العليا في جعل الجودة هي الهدف والركيزة الأساسية، والتأكيد على عمل هياكل تنظيمية وسياسات وإجراءات مناسبة للعمل وتطوير نظام الحوافز والمكافآت الذي يشجع جهود تحسين الجودة.
- ضرورة مواكبة المؤسسات وتفهمها لاحتياجات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية والعمل على تحقيقها.
- يجب على الإدارات العليا الاهتمام بتوحيد الاهداف والاستراتيجيات داخل المؤسسة وخلق المناخ والبيئة المناسبة لتحقيق تلك الأهداف بأقل التكاليف.
- التأكيد على عملية تحسين الجودة وإنها متطلب أساسي في المؤسسة وتطوير العمليات التي من خلالها يتم انجاز المهمات وإنها تتطابق مع مواصفات الجودة، وتوظيف التقنيات المتاحة بفاعلية وكفاءة للوصول لذلك الغرض.
- تطوير مستوى الأداء بالعمل والتعرف على المشاكل التي تواجه المنتج او الخدمة وذلك من خلال تدريب وتطوير أداء العاملين ومساهماتهم في تحسين الجودة.
- التحفيز والاندماج بين العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وتحفيز الجهود الفردية والجماعية.
- إدارة الجودة الشاملة تعتمد على الاستقلالية التامة.
- اتخاذ القرارات على أساس رضى واستحسان العملاء لتقديم الخدمة واخذ ما ينتقدونه بعين الاعتبار.
- خلق روح التعاون والتنسيق بين الإدارات والوحدات المختلفة بالمؤسسة للنهوض بالعمل المنجز.

وترى الباحثة ان جميع دراسات الباحثين والكتاب تلتقي رغم ان لكل منهم فلسفته باستخدام مصطلحاته من اجل الإشارة الى أسلوب المؤسسات في إدارة الجودة، الا انه نستخلص ان هناك ست مبادئ لإدارة الجودة الشاملة وهي:

- التركيز على الزبائن: الزبائن هم الذين يحكمون على أداء وجودة الخدمة المقدمة لهم وإنما كما يتمنون او تخطت ذلك او انها خيبت امالهم لذلك على الإدارة العمل على اشباع حاجات ورغبات الزبائن للحفاظ عليهم واكتساب زبائن جدد.
- التزام الإدارة العليا بالجودة: اتباع نظام الجودة الشاملة يحتاج الى متابعة حثيثة من قبل الإدارة العليا لأنه نظام معقد لذلك يحتاج الى الدعم المتواصل لعمليات التغيير من قبل الإدارة العليا وعليها أيضا بناء ثقافة تنظيمية تخلق مبادئ العمل التعاوني الجماعي بالمؤسسة.
- اشراك العاملين: فلسفة الإدارة الحديثة وإدارة الجودة في الوقت الحاضر تقوم على أساس ان اهداف المؤسسة تتحقق من خلال العاملين جميعا بالمؤسسة، وتعمل على تعظيم دور المشاركة بين العاملين من خلال فرق عمل، والتمكين، والتحفيز.
- استراتيجيات وسياسات المؤسسة: يجب على كل إدارة مؤسسة ان تضع خطة كاملة متكاملة للمؤسسة توضح فيها رؤية ورسالة المؤسسة، اهدافها الحالية والمستقبلية التي تطمح المؤسسة في الوصول اليها، تحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بين المؤسسة والبيئة الموجودة فيها.
- التحسين المستمر: إدارة الجودة الشاملة قائمة على مبدأ فرص التطوير والتحسين دون توقف لنيل رضى الزبائن.
- النظام الإداري: لا تتحقق الجودة الشاملة لا من خلال وضع نظام اداري مناسب للمؤسسة وطبيعة عملها وان يكون مرنا والهدف منه تقديم الخدمة بدون أي اخطاء.

6.1.2 أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتمثل اهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ثلاث اهداف رئيسية كما تناولها كل من (الهشلمون، 2015) و (طارق مضية، 2019) وهي كما يلي:

- تخفيض التكاليف: لان الجودة تعني العمل الصحيح بالوقت المثالي وبالشكل الصحيح من المرة الأولى فذلك يقلل الأشياء التالفة او إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- التقليل من الوقت الازم لإنجاز المهمات وما يطلبه العميل: الإدارة التقليدية تركز على التقيد والرقابة على الأهداف ولإجراءات التي تضعها المؤسسة من ناحية انجاز الخدمات للعميل وهذا يأخذ الوقت الكثير مما يؤثر سلبا على رضى العميل اما إدارة الجودة الشاملة فمن أهدافها تقليل الوقت اللازم لإنجاز المطلوب بما يرضى العميل.

- تحقيق الجودة: يتحقق ذلك من خلال تطوير الخدمات والمنتجات بما يتماشى مع رغبة العملاء، فان تجاهل وعدم مراعاة الجودة يعمل على عدم رضى العملاء وبالتالي إعادة تقديمها بما يتلائم معهم وهذا يأخذ الوقت والجهد الكثير وبالتالي يزيد التكلفة.

7.1.2. معيقات إدارة الجودة الشاملة

العديد من الشركات تحاول وتبذل اقصى جهدها لتبنى وتبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بسبب ادراكها لأهميتها، بالإضافة الى ان هناك مجموعة من المبررات والدوافع التي تختلف من مؤسسة الى أخرى حسب ظروفها الخاصة، والتي كانت وراء قرار التطبيق، الا انها تتعرض لعدة عوامل تقف حائل وعائق امام التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة (الهشلون، 2015). وقد يؤدي عدم اختيار برنامج جودة شاملة فعال وملائم لطبيعة عمل المؤسسة قد يعمل على فشلها واعاققتها، ولهذا الفشل عدة أسباب ومنها كما أشار اليها (السلمي، 2012).

• الناحية الإدارية:

- ✓ عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، لهذا لا بد ان تتدرب على خطوات هذا البرنامج وكيف تقسمه الى هياكل تنظيمية، وان تكون هناك أنظمة داعمة لهذا البرنامج.
- ✓ عدم الاهتمام بالتطوير المستمر والبحث العلمي.
- ✓ التركيز على أساليب معينة في إدارة الجودة وليس على النظام ككل.
- ✓ عدم وجود بيئة ومناخ مناسب في المؤسسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

• ناحية العاملين/ الموارد البشرية:

- ✓ رفض ومعارضة العاملين النظام الجديد في الشركة.
- ✓ عدم وجود موارد بشرية كفؤة.
- ✓ عدم وجود كفاءة لدى العاملين ويعود لضعف التدريب والخبرة لديهم.
- ✓ لا يوجد نظام مكافأة وحوافز.
- ✓ عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير، والتحسين، ووضع استراتيجيات العمل.

• من الناحية الفنية:

- ✓ عدم وجود اليات حديثة للعمل عليها.
- ✓ ضعف المشاركة والتشبيك في تبادل المعلومات بين اقسام الشركة وطبقات الإدارة المختلفة.
- ✓ ضعف قدرة بعض موظفين الشركة على مواكبة التطور التقني والتكنولوجي.

• من ناحية الموارد المالية:

- ✓ عدم توفر الموارد المالية اللازمة لتعزيز وتطوير البنية التحتية.
- ✓ الحصة المالية المخصصة لتدريب العاملين وتطويرهم في الموازنات المالية ضعيفة وقليلة.
- ✓ عدم وجود حوافز مشجعة لتدريب وتشجيع العاملين.

• من ناحية الزبائن:

- ✓ عدم وجود علاقة فاعلة للعميل على مستوى المؤسسة ككل.
- ✓ عدم الاخذ بأراء الزبائن في عمليات تحسين وتطوير الخدمة او السلعة.
- ✓ عدم وجود أنظمة لقياس مدى رضى الزبائن على الخدمات والسلعة المقدمة لهم.

8.1.2. ممارسات إدارة الجودة الشاملة:

ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعد مجال اداري وتنظيمي يطبق في الشركة بصورة مستمرة من اجل تحسين الأداء، هذه الممارسات هي أنشطة وعمليات، تطبق من اجل تحقيق اهداف المؤسسة التنظيمية، ولتطبيق هذه الممارسات أهمية في زيادة معدل نجاح الشركة، عن طريق زيادة الإنتاجية، وتحقيق رضى الزبائن، وتقليل التكاليف، وتحسين أداء الشركة للحصول على الميزة التنافسية (Talib, 2013). حيث أن معظم الدراسات الحديثة تبنت ثمانية ممارسات لإدارة الجودة الشاملة (Herzallah et all, 2014)، (Kim et all, 2012) ومن اهم ممارسات إدارة الجودة الشاملة ما يلي:

- القيادة الإدارية: قبول وتبني مدراء المؤسسات مسؤولية الجودة بما تشمله من تخطيط شامل وجدولة الجودة، وتقييم الجودة والمشاركة مع بعضهم في بذل الجهود لتحسين الجودة (Saprath et all 1989). حيث أن التزامه بالجودة يعتبر من القرارات الاستراتيجية، وان دعم الإدارة العليا لذلك يساعد في ان تصل المؤسسة الى إنجاز هذا النظام (عمران وسعدلي، 2012).
- التركيز على الزبائن: الزبون هو المحور الرئيسي الذي يجب ان تسعى المؤسسة الى تلبية احتياجاته، لأنه هو من يزيد من أرباحها، وهذا البند من اهم مبادئ الجودة الشاملة (عمران وسعدلي، 2012).
- التدريب: يعد التدريب العاملين وتعليمهم مبدا أساسيا لإدارة الجودة الشاملة، وان العمل على مشاركة العاملين وتحفيزهم من اجل الابداع والتفوق يساعد في عمل تطبيق الجودة الشاملة (عمران وسعدلي، 2012). وتتضمن عملية التدريب وتأهيل العاملين على العمل، على الآلات الحديثة وتأهيلها بالمهارات السلوكية، التي تعزز ثقتهم بأنفسهم ولتنفيذ هذه البرامج بشكل جيد وصحيح لابد من توفير الموارد البشرية والمالية اللازمة لذلك (Goetsch & Davis, 2014).

- العلاقات بين الموظفين: يقصد بعلاقات الموظفين، هو مشاركتهم باتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة وتحملهم مسؤولية دعمهم، وتبدأ مشاركة العاملين في برامج الجودة من خلال الالتزام الشخصي للعامل إزاء مبادئ الجودة، ويقاس مدى مشاركتهم بعمليات وجهود الجودة، ومدى مساهمتهم بأنشطة إدارة الجودة، ومدى ادراكهم لعملية التحسين المستمرة للجودة (Kimel, 2012).
- جودة البيانات واعداد التقارير: ان وجود برنامج لقياس الجودة والحصول على بيانات الجودة للعاملين والمدراء لحل المشكلات التي تواجههم بناء على جودة الأداء له أثر فعال في إنجاح نظام إدارة الجودة الشاملة واتباعه يقوم أساسا من عمليات تصميم المنتج (Kimel, 2012)، حيث ان دقة المواصفات المعتمدة في التصميم ذات اثر كبير في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم اثناء الأداء التشغيلي للعملية الإنتاجية (عمران وسعدلي، 2012).
- العلاقة مع الموردين: المدى الذي تعتمد فيه الشركة على الموردين، مما يوفر علاقات طويلة الأمد معه، ويتم اختيارهم على أساس الجودة بدلا من السعر، وبناء على قدراتهم في تلبية متطلبات الشركة، وتطوير المنتجات (Kimel, 2012).
- تصميم المنتج او الخدمة: يعتمد تصميم المنتج او الخدمة على مدى التشبيك، والمشاركة، بين كافة الإدارات والدوائر في الشركة في مراجعة التصميم، وفي الجهود المبذولة في وضوح المواصفات، وتأکید الشركة على الإنتاجية وإبراز الجودة، لتجنب إعادة تكرار التصميم، لذلك يجب الانتباه واخذ الحذر في الوقوع بالأخطاء من خلال توفير واستخدام معايير للقياس اثناء الإنتاج، ولضمان مطابقتها للمواصفات المعيارية، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية (Kimel, 2012).
- التي لها علاقة مباشرة مع إدارة العمليات: ان اتخاذ القرارات المناسبة يرتبط بشكل مباشر بتوفير المعلومات الصحيحة التي يطلبها النجاح المستهدف، كما ان استمرارية التحسين والتطوير المستمرين، وتكون بشكل فعال بتدقيق المعلومات، وأنظمة الاسترجاع الفاعلة مما يقلل فرص الضياع، ويحقق رضی العملاء (عمران وسعدلي، 2012).

وكما يرى (Herzallha et all, 2014) ان ممارسات إدارة الجودة الشاملة تقسم الى قسمين:

- ممارسات إدارة الجودة الشاملة المرنة Soft TQM practices وهي الممارسات التي لها علاقة مباشرة مع العنصر البشري، وتقييم القيادة الإدارية، التركيز على الزبون، علاقات العاملين، التدريب، وإدارة الموردين.
- ممارسات إدارة الجودة الشاملة الجامدة Hard TQM practices وهي الممارسات التي لها علاقة بالآلات والأنظمة، وتضم جودة البيانات والتقارير، وتصميم المنتج، والخدمات والعمليات الإدارية.

9.1.2. ادارة الجودة الشاملة في فلسطين

تواجه الشركات الفلسطينية العديد من المعوقات والتحديات التي تواجه سوق الصناعات والخدمات سواء اكانت على المستوى المحلي او على الصعيد العالمي، حيث ان المعيق الرئيس يتمثل في ضعف تطبيق عناصر الجودة في الشركات وخصوصا تطبيق "معايير الجودة الشاملة" والتي تؤدي الى زيادة كفاءه المورد البشري وتزيد من مقدرتهم على التعامل مع الظروف المختلفة وخصوصا التغيرات التي تحصل على مستوى المنافسة العالمية والتي تؤثر بالضرورة على أداء الشركات.

بالرغم من كل الصعاب الا ان العديد من الشركات الفلسطينية بدأت بتطبيق معايير الجودة على منتجاتهم من خلال استخدام العديد من الأساليب التي تؤدي بالنتيجة الى تحقيق الجودة ومنها "ادارة الجودة، نماذج الايزو 9000 بالإضافة الى Six Sigma" بالرغم من كل نقاط الضعف التي يعاني منها الاقتصاد الفلسطيني وارتباطه بالأسواق العربية المحيطة والسوق الاسرائيلي والتي طبقت إدارة الجودة في خدماتها ومنتجاتها منذ فترات طويلة الامر الذي يزيد فجوه المقارنة مع الأسواق العربية الشبيهة، ومع وجود كل المعوقات التي تمر بها الشركات الفلسطينية الا ان هنالك العديد منها طبقت وخطت خطوات واسعة في تطبيق معايير الجودة وحصلت على شهادات دولية في تطبيق معايير الجودة مثل ISO "65 مصنع و50 شركة خدمات" وهنالك 71 شركة حصلت على شهادة الاشراف والجودة من مؤسسه المواصفات والمقاييس الفلسطينية و 39 ما زالت تحت المراقبة من قبل مؤسسه المواصفات لكي تحصل على شهادة الجودة (PSI, 2014).

في ظل وجود العديد من المتغيرات والظروف التي تواجهها الشركات الفلسطينية فان تطبيق معايير الجودة الشاملة TQM هي المفتاح الرئيسي الذي يمكنها من تثبيت نفسها بالسوق والاستفادة من كافة الموارد المتاحة والتي تحقق أهدافها (Juran, 1995)، (Drucker, 2001) اضافه الى قدرتها على تطوير أداء الشركات داخليا وخارجيا الامر الذي يؤدي الى تحسين أداءها وتمكينها من المنافسة (Zairi, 2002)، (Rahman, 2004)، ومن اهم الفوائد التي تتحقق للشركات من تطبيق معايير الجودة الشاملة TQM عنصرين مهمين ويشتركان في تحقيق اهداف الشركة الا وهما تقليل التكلفة الامر الذي تسعى اليه كافة الشركات مما يحقق ربحيه اعلي مع مراعاة العامل الاخر الا وهو رضا الزبائن من جودة الخدمات المقدمة والتي تضمن استمراريه الشركة وقدرتها على المنافسة، والذي يولد ثقة لدى العاملين في الشركة او الزبائن الحاليين او المحتملين ويعزز من حلقه التطوير في الشركة (George, 2002)، (Deming, 1986)، وفي ظل مساعي فلسطين للاشتراك في منظمه التجارة الدولية وتحضير المتطلبات لكي تكون عضوا في هذه المنظمة فعلى الشركات الفلسطينية مراعاة ان الانضمام لمثل هذه المنظمة الدولية يتيح فرصه كبيرة للاستثمار، وبيئة خصبه للعمل على الصعيد

المحلي والدولي في ظل منافسه مفتوحة محليا ودوليا، والتي تلغي كافة الحدود بين الدول من خلال تطبيق معايير العولمة التي تفرضها المنظمة على مشتركها لحثهم على المنافسة الدولية، وعدم الاقتصار على السوق والمنافسة المحلية، لذلك على الشركات الفلسطينية ان تهتم بتطبيق معايير الجودة في منتجاتها وخدماتها في حال رغبتها ان تكون جزءا فعالا ومنافسا، ولكي تضمن تقديم افضل المنتجات ضمن معايير ومواصفات عالميه فان المطلوب من الشركات الفلسطينية اتخاذ خطوات جادة لتحقيق الجودة في كافة مراحل الإنتاج للوصول الى المنافسة العالمية.

2.2. المبحث الثاني: نماذج التميز

1.2.2. مفهوم التميز

للجودة الشاملة عدة معايير للتميز وتسمى معايير التميز وقبل ان نقوم باستعراضها يجب أولا ان نعرف ما تعنيه كلمة تميز:

عرف كلا من (الموضبة وصرايره، 2017) التميز بأنه الجهد والأداء الفعال الذي يجعل الفرد او المؤسسة تظهر، وتتغلب على المنافسين وتتفوق عليهم في أداء واجباتهم وعملها والمهام الموكلة اليها.

أضاف (أبو حميدان وبطاح، 2018) بان التميز أفضل الممارسات لأداء المؤسسة من خلال قيادة حكيمة متفهمة قادرة على استغلال القدرات الفردية للعاملين وتسييرها لمصلحة المؤسسة لإخراج المطلوب فيها بأفضل صورة وبما يتماشى مع توقعات أصحاب المصالح.

كما عرفه بينار وجيراد (Pinar & Girard, 2008) بأنه استثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال، مع ادراك رؤية وهدف المؤسسة مع توفر جميع العناصر المساندة لذلك.

ترى الباحثة التميز بأنه تكاتف الجهود في أداء المهام والمطلوبات من المؤسسة بشكل أمثل ومنتقن من جميع الافراد والعاملين بالمؤسسة لتلبية ما يحتاجه ويتوقعه الزبون.

2.2.2. مفهوم التميز وعلاقته بالجودة الشاملة:

اهم التطورات التي حدثت في القرن الماضي والحالي هي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظم إدارة التميز وبعد ان أصبحت المنظمات تتطلع الى التميز في جميع اعمالها وبالتالي يجب ان تتضمن خططها وقراراتها الاستراتيجية اليات تحقق التميز من خلال جودة الأداء، لهذا فإن فلسفة إدارة

الجودة الشاملة وتحقيق التميز من خلالها باتت غاية وهدفا لإدارة ناجحة تواجه التحديات والتنافسية وأيضا مسعى اجتماعي واخلاقي بنفس الوقت (الصغير، 2009).

ويشير (بيرزيكوب، 2008) الى انه يوجد ترابط شديدا بين فكرة إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبين مفهوم التميز ويجب ان يكون متوافقتين للوصول الى مرتبة التميز في الأداء حيث ان المفهومين لديهما عدة مفاهيم رئيسية مشتركة ويرى التميز واحدة من فلسفة إدارة الجودة الشاملة بصفة كبيرة.

3.2.2. نماذج إدارة الجودة الشاملة العالمية/ نماذج التميز العالمية

لمواكبة التطور والتقدم في العالم اخذت الشركات والمؤسسات بتعزيز جودة منتجاتها وخدماتها المقدمة، ونماذج الجودة العالمية هي من دفعهم للقيام بذلك والتعرف على نقاط قوتهم وضعفهم وتحسين أدائهم، وللجودة الشاملة عدة نماذج سنعمل على استعراضها وهي:

1.3.2.2. نموذج Deming الياباني: يحتوي على 10 عناصر متساوية في المقارنة ولكل منها 10 نقاط لتصل في مجملها الى 100 نقطة مقسمة كما يلي "التنظيم وإدارة التنظيم، سياسات الجودة، استخدام وجمع معلومات الجودة، التعليم ونشر الجودة، تحليل العمليات والجودة، وضمان الجودة والتحكم في الجودة، المعايير والإجراءات، والتخطيط للمستقبل، نتائج الأداء" (بن عشاوي، 2013)

ومن خلال ما عرضناه عن هذا النموذج انه مقسم على 10 عناصر أساسية وجميعها بالتساوي ولا يفضل أي من المعايير على الآخر ويعد هذا النموذج الاغلى قياسا بباقي النماذج الأخرى وأكثر تكلفة والأكثر تميزا وانتشار وشهرة بالنسبة للمؤسسات التي تحصل على شهاداتها فيما يتعلق بكسب ثقة العميل والتنافسية في الأسواق.

ووضع هذا النموذج عالم الرياضيات والفيزياء (William Eduard Deming) عام 1951م واسست اليابان هذه الجائزة عام 1962م تكريما لهذا العالم وتمنح من قبل اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين (J.U.S.E). ويحل النموذج الأمريكي مع مختلف المعايير المرتبة الثانية (بن عشاوي، 2013).

2.3.2.2. النموذج الأوروبي للتميز (EFQM): The European Excellence Model

يعتبر هذا النموذج من أبرز نماذج إدارة التميز يقوم على الفكرة الاساسية للجودة الشاملة والاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة انشأ في العام 1988م وفعالياته تترابط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد نفسه، وهو المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تبحث عن التميز والرقي في معايير الجودة في أسواقها (باشيووة والبرواري، 2009)، ومقر ال EFQM في بروكسل عاصمة بلجيكا وتضم 700

شركة وشريك ينتشرون في انحاء العالم، وهذه المؤسسة هي من ابتكرت الجائزة الأوروبية للجودة التي تمنح كل سنة لتكريم انجح الشركات ويرتكز النموذج الأوروبي بشكل هذا المعيار الدافعية لدى العاملين بالمنظمة على المعايير التالية:

- التركيز على النتائج المستهدفة: وهذا المعيار يشمل أصحاب المصالح المختلفين من لديهم علاقة بالمنظمة العاملين، العملاء، أصحاب راس المال، الموردين، والمجتمع ككل، وهو المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.
- التركيز على العملاء: لأنه هو من تقدم له الخدمة او المنتج فهو الحكم الأخير على تميز الإدارة وذلك بعد ما يقارن ما قدم له مع ما هو متوقعه ويرده، ويجب على الإدارة تطوير وتنمية العلاقة بينها وبين عملائها والمحافظة على ولائهم هذا يزيد ويحسن مركزها التنافسي في السوق من خلال تركيزهم على العملاء.
- ان تكون لها قيادة إدارية تحقق وتضع اهداف واضحة: وهذا اهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القيادة وطرق سلوكها في تحقيق وتهيئة الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: تكون كفاءة المنظمة اعلى إذا تم تشكيل أنشطتها على شكل عمليات مترابطة تحوي ادارتها وتوجيهها الى الغايات التي خطط لها وفق معلومات صحيحة ومنتجدة.
- اشراك وتطوير الافراد في المنظمة: تطبيق هذا المعيار يطلق طاقات العاملين لإبداعاتهم وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ويعود ذلك على المنظمة بأفضل النتائج ومع خلق بيئة تنظيمية يسودها الشفافية والمساواة وبعيده عن المحاباة سيتم استقطاب مشاركة العاملين وتنمية بيئة مبنية على الثقة وتكامل الأهداف.
- التعلم والتدريب المستمر والابداع التحسين: هو شرط مهم لتحقيق إدارة التميز وفيه يتم استثمار الخبرات في المنظمة واطلاعهم على كل جديد في التقنيات وفي تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات، وتقادي الأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع باستمرار بمستوى الإنتاجية والفعالية.
- تنمية علاقة الشراكة: حين تستثمر المنظمة علاقات التعاون وهذا يوفر للمنظمة فرص اكفاء والتكامل مع جميع شركاء العمل، وشركاء العمل هم كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات.
- إدارة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة: على المنظمة احترام قواعد ونظم المجتمع الذي تعمل به وهذا من شروط نجاحها في المدى الطويل ويرتب النموذج معايير "إدارة التميز" في مجموعتين مجموعة "الممكنات" هي التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والمعدات وآلات التي

تتحقق من خلالها "النتائج" وحددت قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل وتطوير القيم بحسب ظروف وطبيعة عمليات المنظمة (باشيوة والبرواري، 2009).

النموذج الأوروبي لإدارة الجودة الشاملة يحتوي عدة عناصر وهي 9 عناصر، ونظام التقييم مقسم على 1000 نقطة توزع على القيادة 100 نقطة، والسياسة الاستراتيجية 80 نقطة، والموارد 90 نقطة، وتسيير الموارد البشرية 80 نقطة، والعمليات 140 نقطة، وارضاء العميل الداخلي 90 نقطة، وارضاء العملاء الخارجيين 200 نقطة، والنتائج المتعلقة بالمجتمع 60 نقطة، ونتائج الأداء الرئيسة 150 نقطة، هذا النموذج يتشابه مع النموذج الأمريكي (مالكوم بالدريج) في عدد من العناصر والنقاط، يتميز هذا النموذج على تركيزه الأكبر على العملاء الخارجيين حيث خصص لهم 20% من مجمل نقاط التقييم طبعاً دون ان يهمل العملاء الداخليين ثم 15% لنتائج الأداء، والعمليات 14% وتتساوى الموارد البشرية والمادية بنسبة 9% لكل منهما وينفرد هذا النموذج في الاهتمام بعنصر خدمة المجتمع التي شكلت 6% وأطلقت جوائزها سنة 1992 (بن عشاوي، 2013).

Table 1. Cont.

	5. Driving Performance & Transformation	4. Partnerships & Resources
	6. Stakeholder Perceptions	6. Customer Results
		7. People Results
		8. Society Results
	7. Strategic & Operational Performance	9. Business Results
Criterion parts	23 Criterion Parts and 1 Results Criterion	32 Criterion parts
Criteria weightings	600 points for Direction and Execution and 400 points for Results	500 points for Enablers and 500 points for Results

EFQM 2020 and EFQM 2013 comparison.

شكل رقم (1.2) يوضح المقارنة بين النموذج الأوروبي خلال العام 2013 والعام 2020.

3.3.2.2. معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة Malcom Baldrig: في البداية سنتطرق لتعريف المعايير بشكل عام وبعدها سندخل الى معايير بالدريج في الجودة الشاملة ومعاييرها دولياً ومحلياً وقانون انشاء جائزة بالدريج.

1.3.3.2.2 مفهوم المعايير: تختلف المعايير من مؤسسة الى أخرى حسب طبيعة المؤسسة، وهي المقياس للحكم عن جودة الأداء والإنتاج، حيث يوضح علاقي (2017) ان المعايير هي وحدات لقياس النتائج وجهود النشاطات والعمليات، ويجب ان تكون هذه المعايير قابله وسهلة للقياس وقابلة للتطبيق، ولها اشكال كثيرة ومنها ما يلي:

- معايير كمية او نوعية.
- معايير تكلفة (النقدية).
- معايير زمنية.
- معايير شكلية ومظهرية او ادائية.

2.3.3.2.2. معايير بالدريج في الجودة الشاملة: مالكوم بالدريج هو أحد وزراء التجارة الأمريكيين السابقين في الثمانيات من القرن العشرين، وتهدف جائزته الى حث الشركات الامريكية على تحسين برامجها في إدارة الجودة، وتطوير معايير توضيحية وارشادية يؤدي الالتزام بها لتحسين الجودة وتعزيز استراتيجياتها، ويستفيد من الجائزة ثلاثة فئات وهي:

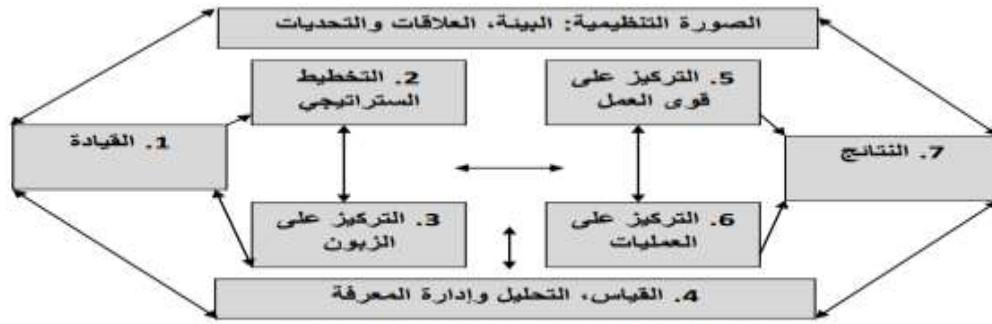
- الشركات الصناعية الكبيرة.
- الشركات الخدماتية الكبيرة.
- المنشآت والمنظمات الصغيرة.

ومن شروط ترشح الشركات للجائزة يجب ان يكون موقعها في الولايات المتحدة الامريكية وان تقدم طلبات تتكون من 75 صفحة تحتوي على بيانات توضيحية عن الشركة (مصطفى، 2005)

اما (العقيلي، 2001) يقول بان مالكوم بالدريج أحد رواد إدارة الجودة الشاملة الامريكية، الذي خصصت جائزة باسمه، ثم اقرت بشكل قانوني عام 1987م زمن الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان" حيث يتم منح الشركات التي تنجح في تطبيق معايير نموذجها، بإشراف من المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الامريكية (NIST) National Institute of Standards and Technology، وقد قامت بعض الشركات البريطانية باستخدام معايير بالدريج، كإطار لقياس وتقييم جهود هذه الشركات المبذولة في مجال تطبيق وتحقيق اهداف الجودة الشاملة فيها وتشمل جائزة بالدريج هيكل واطار عام يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها ومتطلبات تحقيقها، وقد كان هدف بالدريج من وراء جائزته الى تحقيق ما يلي (النعيمي، 2016):

- خلق روح منافسة شريفة بين الشركات الامريكية في مجال تحقيق الجودة وخدمة المجتمع.
- توحيد سياسة جميع الشركات الامريكية من اجل تحقيق تطبيق مبدا إدارة الجودة الشاملة وتحسينها.
- تحديد طرق وسبل تحقيق الجودة.
- وضع قواعد ارشادية تمكن الفرد من تقييم نفسه ذاتيا في تحقيق الجودة وتحسينها.
- من خلال المشاركة في الجائزة نعمل على الدعاية لتلك الشركات التي فازت في المنافسة والحصول على الجائزة.

والذي يشرف ويحدد الشركة الفائزة في المنافسة لجنة مكونه من اخصائيين من الجهاز الحكومي الأمريكي في مجال الصناعة حيث يقومون بفحص مقدار مستوى الجودة في الشركات المشاركة بالمنافسة باستخدام معايير لها اوزان على شكل نقاط، والشركات التي فازت بالجائزة شركة موتورولا عام 1987م وشركة وستنج هاوس عام 1988م، وشركة IBM عام 1990م. ومن ذلك الوقت الى وقتنا الحاضر والشركات تتنافس على هذه الجائزة (https://digitalcommons.aaru.edu.jo).



شكل (1) نموذج جائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية
Source: National Institute of Standards Technology Administration Building 2012: "criteria for performance Excellence" P.4.

شكل رقم (2.2) يوضح نموذج جائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية.

جدول رقم (1.2) يوضح تصنيفات معايير جائزة بالدريج:

الرقم	المعيار	المؤشر	عدد النقاط
1.	القيادة	مدى اهتمام القيادة بالجودة	15
		كفاءة القيادة التنفيذية	40
		تحقيق المسؤولية الشاملة للجودة	20
		كفاءة إدارة الجودة	25
		مجموع النقاط	100 نقطة
2.	المعلومات وتحليلها	تحليل بيانات ومعلومات الجودة	20
		نطاق إدارة جودة المعلومات والبيانات	20
		المعلومات المتعلقة بالمعايير	30
		مجموع النقاط	70 نقطة
3.	تخطيط استراتيجية الجودة	عملية تخطيط استراتيجية الجودة	35
		خطط واهداف الجودة	25
		مجموع النقاط	60 نقطة
4.	استخدام الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	20
		مستوى الروح المعنوية للعاملين	25
		التعليم والتدريب المستمرين في مجال الجودة	40
		سياسة أرباح العاملين ومشاركتهم في التغيير	40

25	احترام العاملين وتقدير أدائهم				
150 نقطة	مجموع النقاط				
35	جودة تقديم الخدمة	تأكيد الجودة في المنتجات والخدمات	.5		
20	عملية الرقابة والجودة				
25	تقييم الجودة				
20	عملية التحسين المستمر للجودة				
10	التوثيق				
20	خدمة دعم الجودة				
20	جودة الممول				
140 نقطة	مجموع النقاط				
90	نتائج تتعلق بمستوى تقديم الخدمة			نتائج الجودة	.6
50	نتائج الخدمة التي تدعم الجودة والعمليات				
40	نتائج جودة الممول				
180 نقطة	مجموع النقاط				
30	تقرير متطلبات العميل	رضى العميل	.7		
50	إدارة العلاقات مع العميل				
20	معايير خدمة العميل				
15	الاهتمام بالعميل				
25	حل الشكاوى من أجل تحسين الجودة				
20	تحديد مستوى رضى العميل				
70	نتائج رضى العميل				
70	مقارنة رضى العميل مع الرضى في الشركات المنافسة				
300 نقطة	مجموع النقاط				
1000 درجة	المجموع الكلي للنقاط لجميع الابعاد السابقة				

يبين لنا (عقيلي، 2001) بان نموذج بالدريج له هدف مكون من شقين هما:

- إرضاء العميل من خلال بذل الجهود في تقديم جودة عالية وبشكل مستمر له ووفق توقعاته.
- مراعاة عدم الاضرار بالبيئة وتقديم الخير والمنفعة لها والابتعاد عن الاضرار بها.

وتشير الجمعية الامريكية للجودة (American Society for quality) ان جائزة بالدريج تتناول الجودة في المجالات التالية (القيادة-التخطيط الاستراتيجي-الاهتمام والتركيز على المستهلك-القياس والتحليل وإدارة المعرفة-الاهتمام بالمصادر البشرية-إدارة العمليات-الأداء ونتائج الاعمال في المؤسسات) (WWW.quality.nist.gov).

ويبين لنا (عبد الفتاح، 2000) ان معايير بالدريج السبعة تقيس مستوى الجودة بالمؤسسات والمنظمات وهو ما يسمى جائزة مالكوم الدريج الوطنية للجودة (The Malcom Baldrige National Quality Award) (MBNQA)، التي تقدمها الحكومة الامريكية لتحفيز وتشجيع المؤسسات والمنظمات المختلفة على تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وكما ذكر سابقا بان معايير بالدريج هي سبعة ويتفرع من كل منها عدد اخر من العناصر الفرعية التي يبلغ مجموعها (32) عنصرا موزعه على مقياس من (1000) نقطة تساعد في تحديد مستوى اهتمام وتطبيق المنظمات والمؤسسات لمفهوم الجودة الشاملة، حيث أن العناصر الأساسية التي يتم المنافسة عليها للحصول على الجائزة تتمثل في سبعة عناصر رئيسية تتشمل كما تم ذكرها سابقاً (القيادة، المعلومات وأدوات التحليل، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تطوير وإدارة الموارد البشرية، تأكيد جودة المنتجات والخدمات، نتائج الاعمال، مدى رضا العملاء)، ويبلغ المجموع الكلي لهذه العناصر (1000) نقطة، ويمكننا الاستفادة من هذا المقياس في اعداد التحليلات الشاملة لأداء المؤسسة او المنظمة من حيث اهتمامها او عدمه في الجودة الشاملة.

3.3.3.2.2. مجالات جائزة مالكوم بالدريج

تمنح جائزة مالكوم بالدريج لإحدى هذه المجالات الستة كما وردت في (Okland et all,2014):

1. المؤسسات الصناعية Manufacturing.
2. المنظمات الخدمية Service.
3. الاعمال الصغيرة Small business.
4. المؤسسات التعليمية Education.
5. مؤسسات الرعاية الصحية Health care.
6. المؤسسات غير الربحية Nonprofit.

ويقوم رئيس الولايات المتحدة الامريكية بتقديم الجائزة في حفل يقام في واشنطن ويحفر اسم الفائز على الجائزة، حيث الهدف من تأسيس هذه الجائزة هو تعزيز الوعي بتميز الأداء واعتباره عنصرا متزايدا الأهمية في القدرة التنافسية، والهدف منها أيضا زيادة فهم متطلبات تميز تلك المؤسسات بالأداء وليس الاطلاع والتعرف على المؤسسات ذات استراتيجيات الأداء المتميزة، وتتقدم جميع المؤسسات في أمريكا /الولايات المتحدة الامريكية سواء كانت خاصة او حكومية، سواء أكانت تهدف الى الربح أو غير هادفة للربح الى هذه الجائزة، ولم تقتصر جائزة مالكوم بالدريج على مجال معين بل اتسعت لتشمل كل المجالات، واخذت وتعمل الى غاية الان المؤسسات الى التغيير والتطوير ليس فقط للحصول على الجائزة بل لأنه اصبح من ضروريات العصر.

4.3.3.2.2 برنامج جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة:

يوجد عدة جهات مشاركة في عمليات منح جائزة مالكولم بالدريج وهي (N,I.OF.S.T, 2008)

- المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا National Intitule of Standards & Technology (NIST) ووزارة التجارة الامريكية هي المسؤولة عن برنامج مالكولم بالدريج وعن المعهد (NIST) وهو وكالة داخل وزارة التجارة تدير البرنامج.
- الجمعية الامريكية للجودة American Society for Quality (ASQ) يوجد بينها وبين معهد (NIST) عقد تساعد من خلاله الجمعية الامريكية للجودة في برنامج مالكولم بالدريج.
- مجلس الممتحنين (BE) Board of Examiners يقوم بتقييم تطبيقات جائزة مالكولم بالدريج ويكتب ردود الأفعال تجاه المؤسسات المتقدمة على شكل تقارير وهذا المجلس مؤلف من كبار الخبراء من الشركات الامريكية ومؤسسات الرعاية الصحية والتعليم والمؤسسات غير الربحية.
- فريق من القضاة Panel of Judges: هو أعضاء من مجلس الممتحنين وهو المسؤول عن اختيار المؤسسات والشركات التي سيتم زيارتها وبعدها يوصي بالفائزين وزير التجارة وهو المخول بتعيين القضاة الذين يمثلون جميع قطاعات الاقتصاد الأمريكي.
- مجلس المشرفين Board of Overseers أيضا وزير التجارة هو من يقوم بتعيين هذا المجلس ومهمة هذا المجلس الاشراف على برنامج جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة ممثلا بوزير التجارة ويتألف المجلس من أشهر قادة الاقتصاد الأمريكي في مختلف القطاعات.
- مؤسسة جائزة مالكولم بالدريج للجودة The foundation for the Malcolm Baldrige National Quality Award، وهي مؤسسة تدبر وتدير الأموال التي تمنحها جائزة مالكولم بالدريج للمؤسسات بشكل دائم.

4.3.3.2.2 اهداف نموذج مالكولم بالدريج:

يقوم مالكولم بالدريج على ثلاثة اهداف رئيسة كما وردت في (Leonard et all , 2008) وهي:

- مساعد المؤسسات على التحسين المستمر في الأداء والنتائج في معالجة جميع المسائل التي قد تعترضها.
- تسهيل الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات مع المؤسسات الأخرى في معرفة وتقييم أفضل أداء وتعد هذه مرجعية تساعد الاخرين على تعزيز وتحسين الإنتاجية للجميع.
- توفير اليات واضحة وتوجيه التخطيط وذلك للعمل من اجل التقاهم وإدارة الأداء وخلق فرص التعلم التنظيمي، فالتخطيط الاستراتيجي مهم في تطبيقات مالكولم بالدريج لمعرفة الأهداف قصيرة وطويلة الاجل.

ومن اهداف نموذج مالكولم بالدريج مساعدة المؤسسات على استخدام متكامل لادارة الأداء فيها، وهذا يؤدي الى تحسين الفعالية التنظيمية والقدرات الشاملة، والمساهمة في تحسين جودة التعلم والتعليم لدى العاملين، والتعلم والتعليم التنظيمي للمنظمة والشخصي للإدارة والافراد (Salvilla et all , 2002).

ومن المعلومات سالتت الذكر يتضح لنا ان نموذج مالكولم بالدريج لا يترك المؤسسات التي تعمل وتسعى الى تطوير نفسها ان تتعثر في الطريق ويمنع تقدمها فيمدها بالتغذية الراجعة التي تساعد على الاستمرار نحو التقدم وذلك من خلال الاستفادة من كل الموارد المتاحة قدر الإمكان.

2.2.3.3.6. المفاهيم والمبادئ الأساسية لمعايير نموذج مالكولم بالدريج

من المفاهيم الأساسية المرتبطة بأهداف بالدريج كما ودت في (Baldrige.N.Q.P, 2009-2010) ما يلي:

- تعلم طريقة التعليم Learning –Centered Education بنادي مالكولم بالدريج المؤسسات بالتركيز على تعلم العاملين بها على احتياجات العاملين ومتطلبات السوق ومسؤوليات المواطنة.
- التحسين المستمر والتعلم والتنظيمي & Learning continuous Improvement Organizational يتعمق نموذج مالكولم بالدريج في المفهوم الأساسي للتحسين المستمر والتعلم والتدريب التنظيمي وهذا النموذج بتوقع للمؤسسات ان تحقق مستويات اعلى في الأداء.
- تصميم الجودة والوقاية Design Quality and Prevention تركز هذه القيمة على التصميم لبرنامج واليات العمل في بيئة العمل وينصب التركيز على اهداف واضحة لتدريب تخدم وتأخذ بعين الاعتبار احتياجات العاملين في المؤسسات.
- الإدارة بالحقائق Management by Fact يبرز هذا المفهوم التفكير في السبب والنتيجة Cause-effect الراسخ في نموذج مالكولم بالدريج ووضع الية ونظام قوي منهجي حتى تقاس المعلومات والبيانات بشكل دقيق.

2.2.3.3.7. المبادئ الأساسية لنموذج مالكولم بالدريج

يوجد العديد من المبادئ الاساسية التي أشار اليها (Blazey, 2007) والتي تخص نموذج مالكولم بالدريج، وهي كما يلي:

- القيادة الحكيمة Visionary Leadership: يجب ان تركز الإدارة العليا على العاملين لديها وتحسين البيئة وتهيئة الجو المناسب للإبداع والتميز ومن خلالها تصبح التوقعات عالية والتوازن بين احتياجات العاملين والمؤسسة وأصحاب المصالح ووضع الاستراتيجيات والنظم لتحقيق الإدارة المتميزة.

- الرشاقة التنظيميةAgility: نظام مرن لتلبية احتياجات الزبائن والعديد من المؤسسات تعمل على التركيز على أوقات الاستجابة يساعد في دفع عملية التبسيط الهيكل التنظيمي وأساليب العمل.
- تقدير القوى العاملة والشركاء Valuing Workforce Members & Partners: نجاح أي مؤسسة او منظمة يعتمد بدرجة متزايدة وكبيرة على القوى العامل.
- الإدارة من اجل التجديد والابتكار Managing for Innovation: الابتكار يعني تغيرات وتقلبات ذات معنى لتحسين برامج المؤسسة وخدماتها وعملياتها وينبغي للابتكار في المؤسسة ان يؤدي لأبعاد جديدة في الأداء.
- التركيز على القيمة المضافة Focus on results & Creating value: قياس أداء المؤسسة يحتاج الى ضرورة التركيز على النتائج الرئيسية وتحقيق التوازن بين العاملين وأصحاب المصلحة او الزبائن في المجتمع.

2.2.3.3.8. قانون نشأة جائزة مالكوم بالدريج

تم انشاء جائزة مالكوم بالدريج القومية في الجودة في 20 أغسطس عام 1987 بناء على القانون العام من نفس السنه 1987، ويهدف القانون الى مشاركة القطاع العام والخاص في تحقيق رفاهية المواطن الأمريكي، وسميت الجائزة باسم مالكوم بالدريج الذي شغل منصب وزير التجارة عام 1981 حتى وفاته المأساوية في حادث مسابقات رعاة البقر في عام 1987 حيث ساهم تفوقه الإداري في تحسين كفاءة وفعالية الحكومة على المدى الطويل، وقد ساهمت أيضا قدرات بالدريج المتميزة في الإدارة على التقدم والتطوير المستمر لقدرات المنظمات والمؤسسات على الانتاجية وتحقيق التميز في الأداء من خلال (www.Guality.nist.gov/improvement-Act.htm):

- دعم ومساعدة المؤسسات الامريكية حتى تطور نفسها وتحقق اعلى معدلات النمو في الأداء والإنتاجية.
- انشاء إرشادات ومعايير لتحقيق الجودة والتميز في الأداء للوفاء بكل معايير الجودة الشاملة في المجالات السبعة.
- تقييم وتممين الشركات من خلال مساهماتها المتميزة.

3.2. المبحث الثالث: شركات الاتصالات الفلسطينية.

البيئة الفلسطينية بيئة تختلف عن جميع البيئات في العالم لكون فلسطين منطقة محتلة منذ أكثر من 50 عام وعند حصول المعاهدات والاتفاقيات حصلنا على جزء من أراضيها فيما يسمى السلطة الفلسطينية واي تحرك وازدهار مشروط ويكون تابع ونابع من موافقة الاحتلال الإسرائيلي عليه خاصة لأنها هي من تتحكم بالمعابر والشركات الفلسطينية عند نشأتها واجهت الكثير من الصعاب وخاصة شركة جوال الخلوية، وفيما يلي عرض مختصر عن الثلاث شركات واسهاماتهم في دعم الاقتصاد الفلسطيني:

1.3.2. مجموعة الاتصالات الفلسطينية بالتل

مجموعة الاتصالات الفلسطينية هي رائدة قطاع الاتصالات في فلسطين، وتتصدر توفير أحدث الخدمات والتقنيات وفق المعايير والمواصفات العالمية في السوق الفلسطينية. تأسست المجموعة عام 1995 كشركة مساهمة عامة، لتوفر خدمات الاتصالات الثابتة، والخلوية، وخدمات الإنترنت، إضافة إلى تتبع آخر التطورات والتطبيقات التكنولوجية لبناء المستقبل التكنولوجي في فلسطين. وتعتبر مجموعة الاتصالات الفلسطينية المنشأة الأولى في فلسطين من حيث القدرة التوظيفية ضمن مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني.

منذ أكثر من 20 عاماً، وشركة الاتصالات الفلسطينية Paltel هي المستثمر الأكبر في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والذي بدوره يعتبر القطاع الأكثر تطوراً في قطاعات البنية التحتية الفلسطينية فمذ اللحظة الأولى؛ تعهدت Paltel ببناء البنية التحتية للشبكة الفلسطينية وتجهيزها بصورة متطورة وقامت على مدار تلك الأعوام باستثمار مئات ملايين الدولارات لنشر شبكتها من رفح الى جنين، وتقدم Paltel خدمات متنوعة ومنها: الاتصالات الثابتة وخدمات الإنترنت وتراسل المعطيات وغيرها من الخدمات المضافة، بالإضافة لتقديم خدمات المبيعات بالجملة لكبرى شركات الاتصالات العاملة في الشرق الأوسط، ويمثل سهم بالتل ما نسبته 21.5% من القيمة السوقية الإجمالية لبورصة فلسطين كما في 31 كانون الأول من العام 2018. أنفقت مجموعة الاتصالات الفلسطينية ما يقارب 75 مليون دينار أردني منذ العام 2005 في مجال المسؤولية الاجتماعية. وقد بلغ راس مال الشركة في عام 2018 (131,625,000.0) ديناراً اردنياً (www.paltel.ps).

2.3.2. شركة الاتصالات الخلوية جوال

هي احدى شركات مجموعة الاتصالات الفلسطينية (بالتل، جوال، حضارة) وهي اول مشغل لخدمة الاتصالات الخلوية في فلسطين، وشركة جوال بدأت بتقديم خدماتها عام (1999) وظهرت كشركة

متخصصة متكاملة تسعى لتقديم خدمات الاتصالات في عالم الهاتف الخليوي والانترنت في الضفة الغربية وقطاع غزة، وتمكنت من تحقيق نجاحات متتالية وملموسة على ارض الواقع، وأثبتت وجودها كأول شركة للاتصالات الخلوية في فلسطين، وصولاً لاختبارها ن قبل أكثر من 2.9 مليون مشترك في عام 2016، 2.7 مليون مشترك مع نهاية عام 2017، وحققت جوال هذه الإنجازات على الرغم من تحديات تشغيلية كثيرة، وعلى رأسها المنافسة غير الشرعية مع الشركات الخلوية الإسرائيلية، وحصلت على شهادة نظام إدارة البيئة العالمي ISO140 عام 2006 (www.jawal.ps).

3.3.2. شركة الاتصالات الوطنية أوريدوا

الوطنية موبايل هي شركة اتصالات فلسطينية، انشأت في عام 2009 حيث حازت على الرخصة الثانية لتشغيل الهاتف الخليوي في فلسطين. وانشأت الشركة بالشراكة مع شركة اوريدو القطرية التي تملك 57% من أسهم الشركة إضافة الى صندوق الاستثمار الفلسطيني الذي يملك 43%. وفي شباط 2018 برفع راس مال الشركة من 258 مليون دولار امريكي الى 293 مليون دولار امريكي، من خلال طرح 35 مليون سهم للاكتتاب الثانوي العام (www.ooredoo.ps).

ان شركات الاتصالات الفلسطينية تتبع أحدث وسائل الجودة الشاملة ونظمها وجميعاً تتبع نظام ISO للجودة الشاملة، وجميعها تسعى دوماً للحصول على الجوائز العالمية في الجودة حصلت جوال على شهادة ISO140001 (نظام إدارة البيئة العالمية) في عام 2006، لتكون بذلك رابع شركة في العالم والأولى في الشرق الأوسط التي تحصل على هذه الشهادة، ضمن إصدارها الجديد للمواصفات في العام 2004، وفي العام 2017 قامت بتجديد الشهادة ضمن الإصدار الجديد للمواصفات للعام 2014، (مضية، 2019) حيث ان وزارة الاتصالات أسست في العام 2014 فريق خاص بالجودة وعمل هذا الفريق على تطوير الوعي بمفهوم الجودة لدى العاملين بالوزارة وشركات الاتصالات، وتطوير تطبيق معياري الجودة الأوروبي (معياري القيادة ومعياري جودة الخدمات) بوزارة الاتصالات والتكنولوجيا. وله العديد من المهام الأخرى لتطوير أعمال الوزارة وشركات الاتصالات. (www.mtit.gov.ps).

4.2. الدراسات السابقة:

إن استعراض الدراسات السابقة للبحث العلمي مطلباً منهجياً يبلور رؤية الباحثة، ويحدد خواطتها نحو منهجية مميزة، كما تُعد الدراسات السابقة رافداً أساسياً في رسم أطر البحث العلمي. وفيما يلي عرض لأهم ما توافر لدى الباحثة من دراسات سابقة تناولت ذات موضوع هذه الدراسة، وهناك ما هو على صلة بالدراسة الحالية، وبعضها الآخر يرتبط جزئياً بمكوناتها. وسيتم التركيز خلال العرض على أهداف الدراسات الرئيسية، والمنهجية التي استخدمت، وأهم النتائج التي توصلت إليها، مما سبق ستقوم الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين دراسات عربية وأجنبية على النحو التالي:

1.4.2. الدراسات العربية.

دراسة (مضية، 2019) بعنوان تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية -جوال، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى اهتمامه بالتحسين المستمر في الخدمات المقدمة، ورضى الزبائن، والخطط الاستراتيجية والسياسات والنظم الإداري المتعلقة بالجودة، وطرق قياس الجودة، وأخيراً تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات، استخدم الباحث في هذه الدراسة استبانتيين كاداه بحثية استبانة للعاملين في الشركة، والثانية للزبائن ومشاركين شركة جوال، واستخدم المنهج الوصفي، ومجتمع دراسته تكون من عاملين الشركة ومشاركين شركة جوال في الضفة وغزة وبلغ عددهم تسعمائة وثمانية وعشرين عاملاً وأكثر من مليونين مشترك، واستخدم أيضاً العينة العنقودية لعاملين الشركة، وزع (270) استبانة وتم استردادها جميعها، وتم تحليلها من خلال برنامج الإحصاء SPSS، وتوصلت الدراسة ان اتجاهات المشتركين نحو جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة جوال حسب اراء المشتركين كانت مرتفعة، وبينت أيضاً ان درجة حرص شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية-جوال على سياسة التحسين المستمر والتطوير بالخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة حسب اراء العاملين كانت مرتفعة.

دراسة (الحاج، 2019) بعنوان درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين، هدفت هذه الدراسة التعرف الى تطبيق بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف من وجهة نظر العاملين بها، وأيضاً الى تحديد دور متغيرات كل من النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي على ذلك. أخذت عينة عشوائية لموظفين مؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف تضم 66 عاملاً فيها وكانت اداة البحث الاستبانة، وتوصلت الدراسة ان تقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير بالدريج السبعة للجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالشلف كبيرة بشكل عام.

دراسة (عبد الرحمن، 2019) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الكهرباء السودانية، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركة الكهرباء السودانية للعام 2012-2018. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للدراسة ومنهج دراسة الحالة في توضيح العلاقة بين إدارة الجودة التنافسية والمنهج الاحصائي في الجانب التطبيقي، وتوصلت الدراسة الى ان احد اهم الأسباب في تحقيق مستوى اعلى من الميزة التنافسية هو تطبيق إدارة جودة بشكل صحيح، وان ايضا التحسين المستمر يعمل على زيادة الإنتاجية والارباح المحققة وذلك يزيد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية.

دراسة (حسين والحطاب وطه، 2019) بعنوان دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة اتصالات الكويت لتعزيز التنمية المستدامة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة، هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة في التنمية المستدامة في شركة اتصالات الكويت من وجهة القيادات الإدارية في الشركة، بالإضافة الى ان مفهوم إدارة الجودة الشاملة للبيئة ومتطلباته استحوذ على اهتمام مختلف المستويات الإدارية في العديد من المنظمات والمؤسسات العامة وخاصتا شركة الاتصالات الكويتية، استخدمت الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وبرنامج (SPSS) الاحصائي لتحليل تلك البيانات وعينة الدراسة كان عددها (131) مبحوثا واستخدم المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف مجتمع عينة البحث. وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباط وأثر معنوي إيجابي بين متغيري البحث في شركة اتصالات الكويت وأيضاً هناك علاقة موجبة بين إدارة الجودة الشاملة للبيئة لمجتمع في التنمية المستدامة في شركة اتصالات الكويت قيد الدراسة.

دراسة (جوهر ورضوان والدسوقي، 2019) بعنوان متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي، هدفت هذه الدراسة الى تحديد متطلبات تأهيل كليات التربية المصرية للتميز في ضوء معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي وأيضاً أسس تقييم الأداء المؤسسي وواقع كليات التربية بالإضافة الى طبيعة جائزة التميز العالمية (مالكوم بالدريج) وما هي جدواها في تلك الكليات بشكل خاص، استخدم الباحثون المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة الى العديد من الإجراءات التي من خلالها يتم تحقيق تميز هذه الكليات في ضوء معيار من معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي وان على وزارة التعليم العالي اقراره وفرضه على تلك الكليات للخروج بمنظومة جيدة للأداء.

دراسة (مراد، 2019) بعنوان معايير مقترحة للتميز الإداري بالجامعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، هدفت هذه الدراسة الى طرح مقترح لتطبيق معايير التميز الإداري بالجامعات المصرية من خلال نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة حيث كانت عينة الدراسة عمداً

ووكلاء رؤساء الأقسام بكليات (الهندسة، الزراعة، العلوم، الحاسبات والمعلومات، الدراسات العليا، للتربية، دار العلوم، الآداب، التجارة) جامعة القاهرة، استخدمت الباحثة الاستبانة كاده لجمع البيانات واستخدمت البرنامج الاحصائي (spss) لتحليل البيانات والمنهج الوصفي هو المنهج العلمي لهذه الدراسة، وتوصلت الى ان واقع الإداري في الجامعات بحاجة الى تعزيز وانه على وزارة التربية والتعليم العالي عندهم ان تعزز العمل على تبني هذا المعيار في تلك الكليات بالوجه الخصوص والكليات الأخرى بشكل عام.

دراسة (عياد، 2018) بعنوان اثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفق نموذج مالكوم بالدريج لتمييز المؤسسي، هدفت هذه الدراسة الى التطرق الى اثر تطبيق ممارسات الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفق نموذج بالدريج لتمييز المؤسسي، اتبع المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة. توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومحاورها (القيادة، الاستراتيجية، المستفيدين، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، القوى العاملة، العمليات) وبين الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي. وتوصلت أيضا الى ضرورة مشاركة الإدارة العليا جميع المستفيدين في تنفيذ ومجارات المتغيرات للعاملين وتشجيع التغيير للوصول للتمييز.

دراسة (غانم، 2018) بعنوان إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تحليلية، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الجودة الشاملة في الهيئات المحلية الفلسطينية في الضفة الغربية ودورها في القدرة المؤسسية، استخدام المسح الميداني للعينة التي بلغت 40% من مدراء ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ركز في جمع البيانات على مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة على العاملين في الهيئات المحلية، والكوادر البشرية، العمليات والتركيز على الاحتياجات الإدارية، واثار تطبيق هذه المبادئ تطبيق هذه المبادئ من خلال مؤشر رضى الموظفين، ودرجة الإنتاجية في العلاقة مع المتعاملين، مستوى الجودة. وتوصلت الدراسة الى ان الهيئات المحلية في الضفة الغربية لا تزال بعيدة جدا على التطبيقات الفعلية لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة وينعكس ذلك بصورة واضحة مؤشرات الأداء والتي جاءت ضعيفة أيضا.

دراسة (زديرة، 2017) بعنوان دور إدارة تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشارية في الجزائر، وتثبت أيضا الى الحاجة ضرورة تبني واتباع هذه الأسلوب الإداري في هذه المؤسسات، اعتمد الباحث على راي مقدمي الخدمات وهم (الأطباء، الممرضون، الإداريون) حول مدى توفر ابعاد الجودة بالمستشفيات المبحوثة، بلغت عينة الدراسة 718 فرد قسمت على ثلاثة مؤسسات استشفائية، تتوفر فيها أربع مقاييس وابعاد للجودة من أصل خمسة (الاستجابة، الاعتمادية، الضمان، التعاطف)

واختلفت آرائهم هو البعد الخامس وهو توفر الملموسية، وهذا يؤدي الى فتح المجال الى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتهم وبالتالي يؤدي الى تحسين الخدمات الصحية المقدمة، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة والمنهج الوصفي التحليلي وبرنامج (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة الى انه جميع معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة في عبارات كل بعد من ابعاد جودة الخدمات الصحية مع الدراسة الكلية للبعد جاءت موجبة وقوية مما يشير الى الاتساق الداخلي بين عبارات كل بعد من ابعاد الدراسة وأيضاً، توصلت الى ضرورة تبين برامج إدارة الجودة الشاملة من قبل وزارة الصحة الجزائرية بما انها المسؤولة الأولى على قطاع الصحة.

دراسة (إسماعيل وعبد العزيز، 2017) بعنوان مستوى ابعاد وجودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن المقدمة من مؤسسة الخدمات الهاتفية النقالة (موبيلس)، وهدفت هذه الدراسة الى قياس ابعاد جودة الخدمات من وجهة نظر الزبائن المقدمة من طرف مؤسسة الخدمات الهاتفية النقالة (موبيلس) بأبعادها الخمسة (التعاطف، الاستجابة، الاعتمادية، الأمان الملموسة/ المادية) وأيضاً يوجد بعد سادس وهو الاتصال حيث وزع الباحث 123 استبانة على زبائن المؤسسة، ولقد خرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات ومن أهمها ان الأثر الإيجابي الذي يتكون لدى الزبائن على اختلاف أهمية ابعاد الجودة الستة يعود الى جودة الخدمات المقدمة.

دراسة (حسن، 2017) بعنوان اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب حجم الشركات، هدفت هذه الدراسة الى اظهار اثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق حجم الميزة التنافسية في شركات الادوية الأردنية حسب حجم الشركات. استخدم المنهج الوصفي السببي، ومجتمع دراستها تكون من جميع الموظفين في شركات الادوية الأردنية في دوائر (تأكيد الجودة، الرقابة على الجودة، البحث والتطوير، الإنتاج) وفي هذه الدراسة تم اختيار (81) شركة ادوية تابعة ومدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عدد موظفيهم (1350) عاملاً واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، اذ تم توزيع (300) استبانة تم استرجاع (267) منها فقط وقد خرجت الدراسة بنتائج تبين ان هناك اثر لأداره الجودة في تحقيق الميزة التنافسية وانه مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لممارسات الجودة الشاملة، واوصت الدراسة بانه من الضروري تفعيل مبدأ مشاركته العاملين في شركة العاملين في شركات الادوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحياتهم من يسهل انجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد وبجودة عالية وضرورة وضع خطط للعمل على تدريب العاملين بهدف تطوير قدراتهم في المشكلات بالشكل الصحيح.

دراسة (العجمي، 2017) بعنوان **درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت**، هدفت الدراسة الى قياس درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت، استخدمت المنهج الوصفي المسحي، اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من (320) عضوا من الهيئة التدريسية والاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات وتكونت من (35) فقرة موزعه على سبعة مجالات وهي القيادة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، المعلومات وأدوات التحليل، تأكيد جودة المنتجات والخدمات، نتائج الاعمال، تطوير الموارد البشرية وادارتها، درجة رضى العملاء. وخلصت الدراسة الى ان درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج في مؤسسات التعليم العالي في الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت مرتفعة كما اشارت الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستولى الخبرة.

دراسة (هاملي، 2017) بعنوان **أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات المغرب الجزائري. هدفت هذه الدراسة الى ابراز واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية والدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية وتم جمع بيانات ومعلومات هذه الدراسة باستخدام استبانة وزعت على 55 مؤسسة جزائرية حاصلة على شهادة الايزو واختيرت بشكل عشوائي من الغرب الجزائري وزع 182 استبيان وتم استرجاع 152 فقط، تم استخدام النمذجة والمعادلات الهيكلية باستخدام مقارنة إدارة الجودة الشاملة والأداء الكلي للمؤسسات الجزائرية وظهرت الدراسة وجود تأثيرا إيجابيا لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على ابعادها الأربعة ووجود ممارسات لم يكن لها تأثير ودور في ذلك، واوصت الدراسة على وجود ضرورة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة من خلال توسيع المجالات امام المؤسسات الجزائرية حتى تتأهل وتحذوا حذوا الدول المتقدمة وتخلق جوائز للجودة في الجزائر او مثل بعض الدول العربية والافريقية.

دراسة (الدهدار، 2017) بعنوان **تقييم أداء الجامعات بقطاع غزة وفقا للنموذج بالدريج**، دراسة استكشافية، 2017م كلية العلوم التطبيقية. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع أداء الجامعات في قطاع غزة، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع التنوع في أدوات جمع البيانات والتي منه الاستبانة حيث وزع 406 استبانة وتم استرداد 197 استبيان منها بمعدل استرداد 48.2% وأيضا عمل ورشة عمل لمجموعة من الخبراء لمناقشة نتائج وتوصيات الدراسة وأيضا اجراء مقابلات مع بعض العاملين من أصحاب المناصب الإدارية واستخدم برنامج (SPSS) الاحصائي حيث تم اختيار أربع جامعات بقطاع غزة (الجامعة الإسلامية جامعة الازهر، جامعة الأقصى، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية. وخلصت الدراسة الى ان الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة من

ناحية العاملين في المستويات الاشرافية كانت درجة متوسطة حيث انه يوجد ضعفا كبيرا من ناحية وزارة التعليم العالي في دعم ومتابعة أداء الجامعات، ووجد أيضا ان هناك نزاعات في اتخاذ القرارات راجع للحزبية وازدواجية اتخاذ القرارات بين وزارتي التعليم العالي في الضفة وقطاع غزة وأيضا ضعف اشراك المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات. واوصت الدراسة انه يجب إعادة تصميم معايير الأداء الجامعي في القرارات بما يتعاطى ويتماشى مع الحداثة والاستفادة من نموذج مالكوم بالدريج الجديد وذلك لتحسين جودة الأداء الجامعي ونوعيته مع مراعاة تطبيقها من قبل مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (التائب، 2016) بعنوان درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين، هدفت الدراسة التعرف الى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية واستخدمت الاستبانة كأداة لجميع البيانات تكونت عينة الدراسة من (120) إداريا أكاديميا تم اختيارهم من تجمع الدراسة بالطريقة العشوائية، تم استبعاد (7) نسخ من الاستبانة وتم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS). توصلت الدراسة انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الدرجات العلمية، الخبرات الإدارية). وجود توافق لدى عينة الدراسات على الجامعات الليبية تحقيق الجودة الشاملة في مجالات الثقافة التنظيمية والنمو المهني والأكاديمي. واوصت الدراسة على تشجيع الكادر التدريسي في الجامعات الليبية على المشاركة في الدورات التدريبية المتخصصة بإدارة الجودة الشاملة.

دراسة (عبد المعطي ومصطفى، 2016) بعنوان دور القيادة في تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة السودانية للنفط، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية السودانية للنفط، وبلغت عينة الدراسة 274 موظف من مختلف المستويات الوظيفية بالمؤسسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها ودراستها باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة الى ان القيادة بالمؤسسة السودانية للنفط تتبنى نظام الجودة الشاملة وذلك ناتج من خلال التطوير والتحسين في النظام بصورة مستمرة وأيضا تقوم بتوفير الأشياء المطلوبة من خلال الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره العنصر الأساسي لتحقيق اهداف المؤسسة، وأيضا من الناحية الأخرى قادة مؤسسة النفط ملتزمون بتطبيق نظام إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية وذلك كان واضح من خلال استبانة العينة التي أجريت عليها الدراسة.

2.4.2. الدراسات الأجنبية.

دراسة (Iqbal and et all, 2018) بعنوان بناء علاقة تصنيع رشيقة مع TQM و JIT وأداء الشركة: استكشاف في صناعة تصدير الملابس في باكستان.

Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm performance: An exploratory in apparel export industry of Pakistan.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على بناء علاقة حثيثة مع TQM، JIT والاداء الراسخ: وهي دراسة استكشافية في صناعة وتصدير الملابس في باكستان حيث تم تطوير نموذجا يتكون من ثلاث مراحل، يدرس العلاقة المباشرة وغير المباشرة لشركة AM مع بنيتها التحتية المشتركة بين الجودة الشاملة TQM و JIT ومدى تأثيراتها على جميع مستويات الأداء في الشركة وأيضا مجالات الصناعة المختلفة التابعة لها الصناعة الباكستانية، وجمعت البيانات من 248 شركة تصدر الملابس الباكستانية وقدر النموذج عن طريق استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية، وقد توصلت الدراسة الى ان البنية التحتية الداخلية وإدارة الجودة الشاملة لها علاقتهما إيجابية مع شركة AM بالتحديد مع شركات تصدير الملابس في الاقتصاد العالمي للعالم الثالث حيث يكون فيها عالم الصناعة والقطاع الصناعي حديث ووليد، ومن جانب اخر فان العلاقة بين JIT والمتوسط الحسابي إيجابي من خلال البنية التحتية الخارجية، ويتضح من ذلك ان هناك مساهمة مباشرة ل TQM و JIT في الأداء التشغيلي تكون هذه العلاقة مهمة في الوصول الى المتوسطات من خلال AM في أداء السوق العالمية والمتوسطات بشكل إيجابي وبين الأداء المالي للشركة المصنعة.

دراسة (Stephen et all, 2017) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات.

Total Quality Management and Performance of Telecommunication Firms.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات في نيجيريا. واستخدمت أداة الدراسة الاستبانة وزعت العينة على (122) مبحوث تم اختيارهم من شركتين رائدتين للاتصالات (MTN و Globacom) في نيجيريا وباستخدام تقنية الانحدار، توصلت الدراسة الى ان الممارسات المتبعة في تحسين عملية تمكين الموظفين بواسطة إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة، وبينت الدراسة الى عدم وجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وشهرة وسمعة الشركة، واقترحت انه لا يجب ان يقتصر مساهمة الموظف على عمليات العمل بل تتعداها الى اتخاذ وصنع القرار والتشجيع على تحديد اهداف انفسهم وعلى تعزيز فهمهم والتزامهم بعملهم بالشركة ككل.

دراسة (Elahah Farzadnia,Zahra Hosseini,Vipul mandra,Ahmad)

بمعنى (Riahi,Flaheh Farzadhi,2017) بعنوان إدارة جودة المستشفيات ومعدلات التحسين في

المستشفيات.

Study of Hospital Quality Management and Improvement Rates in the Hospitals.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة إدارة جودة المستشفيات ومعدلات التحسين في المستشفيات حيث ان صناعة المستشفيات واحدة من صناعات الخدمات التي اعتمدت الجودة الشاملة في ادارتها وذلك لتقديم خدمات عالية الجودة للمرضى منذ فترة طويلة وواجهت وما زالت تواجه تحديات كثيرة، يتم اعتماد نماذج مختلفة من إدارة الجودة الشاملة حتى تبقى قائمة وموجودة في السوق وكسب رضى المرضى ومن ضمن تلك النماذج التي تستخدمها المستشفيات نموذج جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBQNA) ولها شعبية واستخدام كبير في قطاع الرعاية الصحية، وتوصلت الدراسة الى ان من الضرورة اعتماد نموذج مالكولم بالدريج ليس فقط لإرضاء المرضى ولكن للحصول على حصة سوقية اعلى ، وزيادة الأرباح وبناء مؤسسات عالية في أدائها.

دراسة (Muthama,2016) بعنوان إدارة الجودة الشاملة والأداء في شركات الاتصالات المتنقلة في كينيا .

Total quality management and performance on mobile telecommunication firms in Kenya.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف وتحديد مدى تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة من قبل شركات الاتصالات النقالة في كينيا وإقامة علاقة بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات النقالة في كينيا. كان البحث عبارة عن دراسة حالة وصفية. واجريت الدراسة على 5 مشغلي الهواتف النقالة في كينيا بناء على هيئة الاتصالات الكينية. واستخدمت الاستبانة كاده لجمع بيانات الدراسة واستخدم المنهج الاحصائي الوصفي، ووجدت الدراسة الى ان 81.25% من الشركات نفذت إدارة الجودة الشاملة و62.5% نفذت بالكامل ممارسات إدارة الجودة الشاملة و18.75% اما جزئيا أولا شيء نفذت ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وظهرت النتائج ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات النقالة في كينيا.

دراسة (Mercy and Taiye,2015) بعنوان الضرورات الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة ورضا العملاء في الاستدامة التنظيمية.

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

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ورضى العملاء في الصناعات الخدماتية، وأيضا تقييم العلاقة بين مدى التزام الإدارة العليا باحتفاظها بالعملاء، وكذلك دراسة تاثير شهرة وسمعة المؤسسة في مدى الاهتمام ورعاية العملاء المستمرة، وكان مصدر المعلومات هي

الأرشيف الموجود في تلك المؤسسات وهي تعتبر معلومات ثانوية ، وتوصلت الدراسة الى انه يوجد علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضى العملاء في تحقيق ما تصبوا اليه المؤسسات من اهداف وخاصة في ما يخص الوصول ومواكبة العولمة والتنافس القوي في سوق العمل، كما بينت ان علاقة رضى العملاء والجودة الشاملة تزداد يوما بعد يوم في المؤسسات الخدمائية ، اما فيما يتعلق بالإدارة العليا لديها الكثير من الأمور التي يجب ان تتبعها لترسيخ إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها لنيل رضى العملاء.

3.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة تنطلق جميعا من درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات من وجهة نظر العاملين فيها وقد اوصت هذه الدراسة على ضرورة تطبيق معيار مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات والشركات الخدمائية بشكل خاص وتوفير البيئة الملائمة والكادر المؤهل لتحسين مستويات الخدمات المقدمة للزبائن، وقدمت هذه الدراسة عرضا لعدد من الدراسات السابقة التي عرضت عدد مختلف ومتنوع منة البيئات وفي ازمان متفاوتة.

والتقت الدراسات السابقة مع هذه الدراسة من حيث:

المنهج العلمي: استخدمت معظمها المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

الأهداف: لكل دراسة اهداف متنوعة تطرح وتحقق من خلال مجال الدراسة وموضوعها، المنهج، والمتغيرات، وأيضا أسئلة الدراسة موضوعاتها التي تناولتها فكانت اهم اهداف تلك الدراسات التعرف الى مدى ودرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة دورها في تحسين الأداء والعلاقة بين الإدارة العليا وبين أداء الموظفين.

وخرجت الدراسات بعدة نتائج وكانت كما يلي:

- وجود علاقة إيجابية بين معيار مالكولم بالدريج وأداء العاملين.
- وجود علاقة بيم معيار مالكولم بالدريج وأداء الإدارة العليا بالمؤسسات.
- وجود علاقة إيجابية قوية بين معيار مالكولم بالدريج والتخطيط الاستراتيجي في شركات الاتصالات.

من النتائج التي خرجت بها جميع الدراسات:

تشجيع التغيير المستمر نحو التحسين في أداء العاملين لتحقيق التميز وتدريب العاملين للوصول الى ما يريجه الزبائن، تعزيز العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، اشراك وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم الإبداعية والاهتمام بها من خلال توفير البيئة المناسبة لتحقيق ذلك.

وقد استفادت الباحثة في دراستها من الدراسات السابقة بعدة نواحي وهي:

- كان للدراسات السابقة الدور الكبير في تكوين الإطار النظري لهذه الدراسة.
- استفادة الباحثة من هذه الدراسات في تكوين وتشكيل استبانة الدراسة.
- الاطلاع على ما توصل اليه الباحثين السابقين، والانطلاق من تلك النقطة التي توقفوا عنده والخروج بنتائج اعم واشمل.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات تلك الدراسات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

النقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بكونها ترتبط معهم في موضوع الدراسة الرئيس وهو تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات ولكن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

- تعتبر هذه الدراسة الأولى (حسب علم الباحثة) في فلسطين من حيث هدفها الرئيس وهو التعرف على درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، اوريدو، جوال) في الضفة الغربية حيث تشكل هذه الشركات محور رئيس في حياة المواطنين وأيضاً في الاقتصاد الفلسطيني لها دور بناء وفعال.
- استخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل لجميع الشركات الفلسطينية، واستهدفها للشركات الاتصالات الثلاثة ومعيار بالدريج.
- طبيعة فلسطين والحياة فيها ومدى قدرة شركاتها في تطبيق المعايير العالمية وخاصة معيار مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات خاصة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3. المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة المتمثلة بالجوانب التوضيحية لكافة الخطوات والمراحل التي تم إعدادها وتنفيذها، وذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذه الدراسة، والذي يتجلى في توضيح النظرة العامة المتعلقة بدراسة درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها، وفيما يلي تم توضيح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة للوصول إلى هدفها، إبتداءً من منهج هذه الدراسة بلورة ونضوج فكرتها، مروراً بتحديد عينتها وأدواتها وآليات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها.

2.3 منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي للتعرف إلى درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها، كون هذا المنهج يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع المعلومات الخاصة بها، حيث يتطلب ذلك عدم التحيز في وصف الظاهرة أو الحالة، كونه أسلوب يعتمد على وصف الظاهرة بشكل دقيق من خلال دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويعبر عنها تعبيراً كينافياً أو تعبيراً كميافاً (المشهداني، 2017).

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المدراء العامون ومسؤولي الدوائر والاقسام والوحدات المشرفين في شركات قطاع الإتصالات وهي (شركة الإتصالات الفلسطينية "بالتل"، وشركة جوال، وشركة أريديو) والبالغ عددهم عند تطبيق الدراسة (170) موظف، وقد جاءت هذه البيانات إستنادافاً الى المسح الإحصائي الذي قامت به الباحثة خلال هذه الفترة، وفقاً لإحصائيات إدارات الموارد البشرية في شركات قطاع الاتصالات للعام 2021.

4.3. عينة الدراسة

استخدمت الباحثة أسلوب المعاينة القصدية والتي ركزت على المدراء العامون، والمدراء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الوحدات، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (139) استبانة اعتبرت عينة ممثلة للمجتمع، وفيما يلي خصائص هذه العينة:

جدول رقم 1.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
77.0	107	بكالوريوس فأقل
23.0	32	ماجستير فأعلى
100.0	139	المجموع

يتضح من الجدول رقم (1.3) ان ما نسبته 77% من افراد العينة من مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس فأقل، وأن 23% منهم يحملون درجة الماجستير فأعلى.

جدول رقم 2.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
75.5	105	إدارية ومالية
24.5	34	فنية
100.0	139	المجموع

يتضح من الجدول رقم (2.3) ان ما نسبته 75.5% من افراد العينة يعملون بوظائف مالية وإدارية، وأن 24.5% منهم يعملون بوظائف فنية.

جدول رقم 3.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
2.2	3	مدير عام
11.5	16	مدير
30.9	43	رئيس قسم
55.4	77	رئيس وحدة
100.0	139	المجموع

يتضح من الجدول رقم (3.3) ان ما نسبته 2.2% من افراد العينة هم مدراء عامون لشركات الاتصالات الثلاثة العاملة في فلسطين، في حين أن 11.5% منهم مدراء دوائر، وأن 30.9% منهم رؤساء أقسام، وأن 55.4% منهم رؤساء وحدات.

جدول رقم 4.3: توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	24	17.3
من 5 - أقل من 10 سنة	35	25.2
من 10 - أقل من 15 سنة	51	36.7
15 سنة فأكثر	29	20.9
المجموع	139	100.0

يتضح من الجدول رقم (4.3) أن ما نسبته 17.3% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، وأن ما نسبته 25.2% من أفراد العينة سنوات خبرتهم من (5- أقل من 10 سنوات)، وأن ما نسبته 36.7% منهم سنوات خبرتهم (من 10 سنوات- أقل من 15 سنة)، في حين أن ما نسبته 20.9% سنوات خبرتهم تزيد عن 15 سنة.

5.3. أداة الدراسة

تكونت هذه الدراسة من مصدر رئيسي تتمثل بالإستبانة الميدانية لغرض تنفيذ الدراسة، حيث تم إعداد (إستبانة) وتطويرها بالإستعانة بالأدبيات السابقة وفق الخطوات التالية:

- صممت الباحثة نموذج الإستبانة بطريقة علمية محكمة حيث تضمنت متغيرات تابعة ومستقلة وديمغرافية.
- قامت الباحثة بصياغة فقرات الإستبانة بالاستعانة بعدد من المراجع المتنوعة من كتب، ودوريات، والاطلاع على دراسات سابقة تم تضمينها بمتن بالدراسة.
- الاستفادة من محاضرات وكتيبات منشورة، وكذلك من تقارير ومنشورات المؤسسات المهتمة بقياس درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها.
- تم عرض الإستبانة بصورتها الأولية على المشرف ومن ثم محكمين من ذوي الإختصاص لمعرفة ما قد يواجهه المستجيب على الإستبانة، ومدى فهمهم لفقراتها بغية تعديلها.
- تكونت الإستبانة بصورتها النهائية من (65) فقرة فعيلة موزعة على ثمانية مجالات أساسية حددت أوزانها حسب سلم ليكرت الخماسي من (1-5).

1.5.3 صدق أداة الدراسة

يقال للأداة أنها صادقة إذا ما قامت بقياس ما وضعت لقياسه أصلاً (المشهداني، 2017)، وقد قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف على الدراسة، إضافة إلى المحكمين

المختصين وفق ما هو مرفق في ملحق رقم (2)، حيث طلب منهم وضع أية ملاحظات يرونها مناسبة وإبداء آرائهم على اداة الدراسة من حيث مدى اتساق الفقرات مع المحاور التي صنفت فيها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية والمعنى لهذه الفقرات، وبناءً عليه تم ما يلي:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين فأكثر.
- إضافة بعض الفقرات التي اقترحها عدد من المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها لتعطي المدلول المقصود منها.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.
- بعد إجراء التعديل المحكمين أصبحت الأداة مكونة من (65) فقرة.

تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components)، والتي توضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة، حسب كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالية عندما تزيد جميع أو معظم معاملات الاستخراج عن القيمة (0.5)، حيث تتبع هذه الطريقة أسلوب انحدار الفقرات على الدرجة الكلية لها في حساب معاملات الانحدار (الاستخراج)، حيث أنه من المعروف إحصائياً بأنه كلما زادت قيمة معامل الانحدار زادت قيمة ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمجال أو المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، مما يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخلي للفقرات داخل هذا المجال أو المحور، ويتضح من الجداول أدناه ارتفاع جميع هذه القيم عن (0.5) فيما يتعلق بأداة الدراسة المستخدمة، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق عالي، وأن أداة الدراسة المستخدمة قادرة بدرجة مرتفعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، والجداول التالية يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم 5.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلقة بدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، شركة جوال، وشركة أريديو).

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
1.	0.835	20.	0.868	39.	0.906
2.	0.823	21.	0.822	40.	0.921
3.	0.715	22.	0.863	41.	0.842
4.	0.722	23.	0.854	42.	0.943
5.	0.824	24.	0.789	43.	0.868
6.	0.873	25.	0.777	44.	0.879

0.904	.45	0.810	.26	0.885	.7
0.926	.46	0.815	.27	0.804	.8
0.824	.47	0.833	.28	0.850	.9
0.821	.48	0.744	.29	0.893	.10
0.872	.49	0.833	.30	0.847	.11
0.874	.50	0.894	.31	0.816	.12
0.896	.51	0.835	.32	0.812	.13
0.900	.52	0.874	.33	0.860	.14
0.894	.53	0.873	.34	0.860	.15
0.684	.54	0.702	.35	0.840	.16
0.716	.55	0.823	.36	0.822	.17
0.787	.56	0.871	.37	0.748	.18
		0.952	.38	0.850	.19

جدول رقم 6.3: مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الثاني للدراسة المتعلقة بالتحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، شركة جوال، وشركة أريكو) في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة.

رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج	رقم الفقرة	معاملات الاستخراج
.1	0.759	4	0.918	7	0.930
.2	0.659	5	0.903	8	0.920
.3	0.832	6	0.947	9	0.753

2.5.3. ثبات أداة الدراسة

يعرف ثبات الأداة بأنه "درجة التوافق في علامات مجموعة من الأفراد عند تكرار تطبيق الاختبار، أو صورة مكافئة له على نفس المجموعة" (المشهداني، 2017)، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات كرونباخ-ألفا (Cronbach-Alpha) على عينة إستطلاعية قوامها (10) مفردات باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي (Consistency)، واستقرت الأداة على (65) فقرة، إذ بلغ معامل الثبات للأداة الكلية بعد هذه العملية (0.91) لدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، و(0.88) لمحور التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، وفيما يلي جدول يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة والمحاور الفرعية:

جدول رقم 7.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
معيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة.	11	0.93
معيار التخطيط الإستراتيجي.	7	0.79
معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين.	9	0.87
معيار العناية / الاهتمام بالموارد البشرية.	8	0.89
معيار إدارة العمليات.	9	0.91
معيار إدارة نظم المعلومات.	6	0.90
معيار جودة المخرجات.	6	0.88
الدرجة الكلية لتطبيق المعايير .	56	0.91
التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق معايير مالكوالم بالدريج .	9	0.88

يتضح من الجدول السابق (7.3) بأن قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.79-0.93) عند محاور الدراسة، مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج (0.79-0.93) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث وإستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة، ولأهداف التي وضعت محاورها وفقراتها من أجلها.

6.3 إجراءات تطبيق الدراسة

قامت الباحثة بعدة اجراءات لإتمام هذه الدراسة لخصتها بالآتي:

- جمع المعلومات والبيانات التي تساعد في تحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، وإختيار العينة من هذا المجتمع، وتوضيح حجم العينة وأسلوب إختيارها.
- جمع البيانات والمعلومات المطلوبة من المبحوثين بواسطة أداة الدراسة "الاستبانة" بطريقة منظمة ودقيقة، وقامت بإدارة استبيان هذه الدراسة بطريقة وجهاً لوجه وذلك للحصول على نتائج أكثر مصداقية، وقامت بإجراء زيارات ميدانية لمن تم إختيارهم ضمن عينة الدراسة.
- قامت الباحثة بعد جمع البيانات بتفريغ الاستجابات، وعددها (139) إستبانة، واستخراج النتائج بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية المعروفة بإسم ال (SPSS) للمعالجات الإحصائية إصدار رقم (SPSS Statistics 25)، ثم قامت بتفسير النتائج والتعليق عليها، ومن ثم استخلصت النتائج والاستنتاجات والتوصيات منها.

7.3 متغيرات الدراسة

لقد ضمت هذه الدراسة عدة متغيرات وهي كما يلي:

1.7.1 المتغيرات المستقلة (الديمغرافية): وتشمل خصائص عينة الدراسة وهي:

- ✓ المؤهل العلمي.
- ✓ طبيعة الوظيفة.
- ✓ المسمى الوظيفي.
- ✓ عدد سنوات الخبرة.

2.7.1 المتغيرات التابعة: وتشمل درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كالآتي:

- ✓ معيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة.
- ✓ معيار التخطيط الإستراتيجي.
- ✓ معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين.
- ✓ معيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية.
- ✓ معيار إدارة العمليات.
- ✓ معيار إدارة نظم المعلومات.
- ✓ معيار جودة المخرجات.
- ✓ التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق معايير مالكولم بالدريج.



شكل رقم (1.3) : يوضح النموذج الخاص بهذه الدراسة

8.3 أساليب المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة، وتفرغ استجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، تم معالجتها باستخدام برنامج (Statistical Package for the Social Sciences) بهدف الحصول على معالجات إحصائية دقيقة للبيانات المتوفرة، تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة كبيرة جدا 5 درجات، الإجابة كبيرة 4

درجات، الإجابة بدرجة متوسطة ثلاث درجات، الإجابة بدرجة منخفضة درجتين، والإجابة منخفضة جداً أعطيت درجة واحدة، بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة التقدير للإجابة الخاصة بدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الإعداد والتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد مستوى التقدير، وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى ($\alpha \leq 0.05$)، عن طريق استخدام إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة وإختبار تحليل التباين الأحادي (One Way-ANOVA)، وتم استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا لفحص ثبات أداة الدراسة ومعاملات الاستخراج بطريقة التحليل العامل المبنى على طريقة المكونات الأساسية (Components Principal) لفحص صدق أداة الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت للتعرف إلى درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها وفحص فرضياتها:

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

لتسهيل عملية عرض النتائج، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي ليكثرت كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

بدرجة منخفضة جداً	1.80 – 1.00
بدرجة منخفضة	2.60 – 1.81
بدرجة متوسطة	3.40 – 2.61
بدرجة كبيرة	4.20 – 3.41
بدرجة كبيرة جداً	5 – 4.21

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

1.2.4. درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

1.1.2.4 معيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في معيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة، والجدول رقم (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): إجابات المبحوثين حول معيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	توفر الشركة الدعم الكامل واللازم من أجل تطبيق معايير الجودة مالكولم بالدريج.	4.07	0.75	كبيرة
2.	تعتبر الشركة الجودة الشاملة انها خطة استراتيجية للمدى البعيد.	4.06	0.89	كبيرة
3.	يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي.	4.05	0.77	كبيرة
4.	تقيس إدارة الشركة جودة الأداء في جميع الأقسام.	4.02	0.77	كبيرة
5.	لدى الشركة (قسم او موظف) مسؤول عن إدارة الجودة.	4.02	0.77	كبيرة
6.	يتصف مدراء الشركة بحس المسؤولية المنبثق من عدالتها.	3.90	0.72	كبيرة
7.	عند عمل الإجراءات التصحيحية للجودة تعتمد الشركة التغذية الراجعة.	3.85	0.75	كبيرة
8.	تتحقق الإدارة من تطبيق معايير الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.	3.83	1.00	كبيرة
9.	توفر الإدارة كل ما يلزم من موارد للتطوير المستمر في أنظمتها.	3.82	0.83	كبيرة
10.	العاملين بالنسبة لإدارة الشركة هم أساس مصدر رئيسي لتقدم الشركة.	3.82	0.72	كبيرة
11.	تقوم الإدارة بعمل مراجعة دورية لأهداف الجودة.	3.77	0.80	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.93	0.62	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (2.4) أن قيمة الانحراف المعياري لمعيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تراوحت ما بين (0.72 الى 1.00) وهذه الفروقات ليست كبيرة، وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (0.62)، وعليه تؤكد الباحثة أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة، حيث أن هذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه، كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمعيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (توفر الشركة الدعم الكامل واللازم من اجل تطبيق معايير الجودة مالكولم بالدريج) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.75)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستوى جيدة من الوعي والادراك تجاه الاجراءات الخاصة التي توفرها الشركات في سبيل دعم تطبيق معايير مالكولم بالدريج، حيث انها تسعى لدعم تطبيق هذه المعايير وتعميمها على جميع المستويات الادارية، وتقدم التدريبات الخاصة للعاملين في سبيل جعلهم اكثر قدرة في التعرف على مؤشرات وكيفية تطبيقها خلال العمليات الادارية المختلفة، من خلال جذب توفير الخبراء الذين يقومون بشرح كيفية تطبيق هذه المعايير، في سبيل الوصول الى أفضل مستويات الانتاج وتقديم خدمات تلقى رضى الزبائن.

ونجد من نتائج الجدول (2.4) أن الفقرة التي تنص (تقوم الإدارة بعمل مراجعة دورية لأهداف الجودة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في معيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.77)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.80)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لدى البعض منهم مستويات متباينة من المعرفة والادراك تجاه الدور الذي تمارسه الادارة العليا في مراجعة الاهداف الخاصة بالجودة بشكل دوري، والتأكد من مدى تحققها ومطابقتها لاجراءات العمل والاهداف الخاصة بهذه الشركات.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (2.4) الخاص بمعيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.93) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.62)، وهنا تؤكد الباحثة على أن العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه الدور الذي

تمارسه الإدارة العليا في هذه الشركات والتي تسعى من خلالها الى تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، حيث ترى الباحثة أن نجاح تطبيق هذه المعايير الخاصة بالجودة الشاملة وتطبيق منهجيته مالكوم بالدريج يعتمد بشكل أساسي على قناعة وإيمان الإدارة العليا في الشركة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في جودة الخدمات المقدمة للزبائن لإيجاد مركز تنافسي جيد لهذه الشركات في الاسواق المحلية والدولية، حيث تسعى هذه الشركات الى موائمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها المؤسسية مع معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، والاهتمام بالموظفين وتوفير برامج تدريبية تسهم في رفع كفاءتهم ومنحهم مساحة أكبر من الحرية في العمل ضمن الاجراءات التي توفرها هذه المعايير، حيث أن الإدارة العليا تسعى لتقديم جميع اشكال الدعم وتهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق معايير مالكوم بالدريج بطريقة فاعلة، بالإضافة الى اتخاذها قرارات استراتيجية تستهم في بناء إدارة الجودة في هذه الشركات وبشكل يؤثر على تعزيز موقعها التنافسي وقدرتها على تقديم خدمات تلقي رضا المواطن الفلسطيني، ويتفق ذلك مع دراسة (جوهر ورضوان والدسوقي، 2019) والتي أشارت الى أن العديد من الإجراءات التي من خلالها يتم تحقيق تميز هذه المؤسسات في ضوء كل معيار من معايير جائزة بالدريج لتمييز الأداء المؤسسي، كذلك دراسة (مراد، 2019) والتي أشارت الى ان الواقع الإداري بالمؤسسات بحاجة الى تعزيز، وعلى الإدارة تعزيز العمل على تبني معايير الجودة الشاملة، كذلك دراسة (حسن، 2017) والتي اكدت على أن هناك اثر لأداره الجودة في تحقيق الميزة التنافسية، كذلك دراسة (عبد المعطي ومصطفى، 2016) والتي أكدت على أن القيادة العليا تتبنى نظام الجودة الشاملة وذلك ناتج من خلال التطوير والتحسين في النظام بصورة مستمرة، بالإضافة الى دراسة (Elahah Farzadnia,Zahra Hosseini,Vipul mandra,Ahmad Riahi,Flaheh) (Farzadhi,2017) والتي أشارت بضرورة اعتماد نماذج مختلفة من إدارة الجودة الشاملة حتى تبقى المؤسسات قائمة وموجودة في السوق ومن ضمن تلك النماذج نموذج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة.

2.1.2.4 معيار التخطيط الإستراتيجي

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في معيار التخطيط الإستراتيجي، والجدول رقم (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): إجابات المبحوثين حول معيار التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيار التخطيط الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	يتم صياغة استراتيجية الشركة بناءً على معرفة ما يريده الزبون.	4.05	0.84	كبيرة
2.	تقوم الشركة بمشاركة العاملين بها بالنقاط الأساسية للاستراتيجية.	3.96	0.78	كبيرة
3.	تعقد ادارة الشركة اجتماعات ولقاءات للعاملين تشرح فيها استراتيجيتها.	3.94	0.93	كبيرة
4.	تواكب الشركة (التطورات والتحولت) الرئيسية في التكنولوجيا والاتصالات.	3.90	0.82	كبيرة
5.	تملك الشركة (رسالة ورؤية) يؤمن بها جميع العاملين.	3.60	0.88	كبيرة
6.	تتضمن الاستراتيجية اهداف لتحسين الجودة.	3.48	0.97	كبيرة
7.	تحول (خطط وسياسات) الجودة الى مجموعة من اهداف قابلة للقياس والتقييم.	3.20	1.00	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.73	0.61	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن قيمة الانحراف المعياري لمعيار التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تراوحت ما بين (0.78 الى 1.00) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (0.61)، وعليه تؤكد الباحثه أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة، حيث أن هذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمعيار التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (يتم صياغة استراتيجية الشركة بناءً على معرفة ما يريده الزبون) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.05)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.84)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات جيدة من الفهم والمعرفة تجاه الاجراءات التي تقوم بها شركات الاتصالات خلال مرحلة صياغة خطتها الاستراتيجية، حيث يتم العمل على تحليل واقع البيئة الداخلية والخارجية لهذه الشركات والاهتمام بدراسة السوق، وتحديد الاحتياجات الخاصة بالزبائن (خدمات، ومنتجات) بشكل دقيق وتقديم خدماتها على هذا الاساس، حيث يتم مراعاة القدرة الشرائية للزبائن، ومعرفة الاذواق الخاصة بهم، الامر الذي يشكل عنصر جذب تجاه خدماتها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وربحيتها، مما يسهم وبشكل فاعل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

ونجد من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي تنص (تحول "خطط وسياسات" الجودة الى مجموعة من اهداف قابلة للقياس والتقييم) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في معيار التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.20)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان البعض من افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات متدنية من الفهم والمعرفة تجاه ما تقوم به هذه الشركات وفي سبيل تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة بتحويل الخطط والسياسات الخاصة بالجودة الى أهداف محددة بعيدة وقصيرة المدى تتوافق مع غاية وجودها، وربطها بمؤشرات قياس حقيقية تعكس الواقع الفعلي لعمل ومخرجات الشركة، مما يسهل عليها تقييم أدائها ومعرفة نقاط الضعف، وبالتالي وضع الخطط والسياسات التنفيذية التي من شأنها تصحيح ادائها بما يتوافق مع المعايير الخاصة بالجودة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (3.4) الخاص بمعيار التخطيط الإستراتيجي كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.73) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.61)، وهنا تؤكد الباحثة على أن العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه أهمية التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، حيث أن هذا المعيار يسهم في التحسين المستمر لتطبيق عمليات الجودة، من خلال قيام هذه الشركات وبشكل مستمر بتحسين فعالية نظام وسياسة إدارة الجودة بهدف تحسين مستوى الاداء المؤسسي، والعمل على تشجيع مستوياتها الادارية على اجراء تحسينات مستمرة على كافة عملياتها وخدماتها المقدمة للزبائن، في سبيل زيادة حصتها السوقية وتحسين وضعها التنافسي، كما أن هنالك اهتمام كبير بعملية التخطيط والمراقبة والقياس لجميع أنشطتها وبرامجها المنفذة، ومتابعة وتقييم رضا العملاء، من أجل تمكينها من تطبيق معايير مالكولم بالدريج من اجل الوصول لتحقيق الجودة الشاملة وتحسين الاداء المؤسسي، ويتفق ذلك مع دراسة (زديرة، 2017) والتي أشارت بضرورة تبني برامج إدارة الجودة الشاملة من عملية التخطيط داخل المؤسسات، كذلك دراسة (عبد الرحمن، 2019) والتي توصلت الى ان احد اهم الأسباب في تحقيق مستوى اعلى من الميزة التنافسية هو تطبيق إدارة جودة بشكل صحيح، كما يتعارض ذلك مع دراسة (غانم، 2018) والتي أشارت الى أن المؤسسات بالضفة الغربية لا تزال بعيدة جدا على التطبيقات الفعلية لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

3.1.2.4 معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار الاهتمام والتركيز على المشتركين من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين، والجدول رقم (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تأخذ الشركة شكاوى المشتركين بعين الاعتبار لتستعين بها من أجل تطوير الخدمات المقدمة.	4.17	0.82	كبيرة
2.	تسعى الشركة دائماً لحل المشاكل التي تواجه المشتركين بسرعة.	4.12	0.57	كبيرة
3.	تتسم الشركة بسرعة تلبية رغبات المشتركين.	4.12	0.77	كبيرة
4.	توضح الشركة المتطلبات اللازمة لتقديم الخدمة.	4.12	0.65	كبيرة
5.	يوجد آلية اتصال وتواصل بين الشركة والمستخدمين (قسم للشكاوى، مواقع الالكترونية).	4.02	0.77	كبيرة
6.	تقوم الشركة بإجراء استقصاء دوري خاص بالمستخدمين لتحديد احتياجاتهم.	3.92	0.60	كبيرة
7.	تقوم الشركة باستمرار بسؤال المستخدمين عن مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة.	3.77	0.86	كبيرة
8.	بعد تقديم الخدمة تقوم الشركة بمتابعتها لتقييمها لمعرفة مدى رضا المستخدمين عنها.	3.60	0.81	كبيرة
9.	تشدد الشركة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة.	3.51	1.00	كبيرة
	الدرجة الكلية	3.75	0.66	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (4.4) أن قيمة الانحراف المعياري لمعيار الاهتمام والتركيز على المشتركين كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تراوحت ما بين (0.57 الى 1.00) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (0.66)، وعليه تؤكد الباحثة أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة، حيث أن هذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمعيار الاهتمام والتركيز على المشتركين كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (تأخذ الشركة شكاوى المشتركين بعين الاعتبار لتستعين بها من أجل تطوير الخدمات المقدمة) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.82)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات جيدة من الوعي والإدراك تجاه الدور الناتج عن الاهتمام بشكاوي المشتركين وذلك خلال عمليات تطوير الخدمات المقدمة لهم، حيث تقوم الشركات بالتواصل المباشر مع المشتركين في سبيل التعرف على ملاحظاتهم وتقييمهم لاداء الخدمات التي يحصلون عليها والتعرف على عيوبها ومشكلاتها، في سبيل علاج هذه المشكلات الخاصة بتقييم الخدمات، والعمل على تحسينها وتطويرها وزيادة كفاءتها، وجعلها تلبي التوقعات الخاصة بالمشاركين وتتلائم مع مقدرتهم الشرائية وبالتالي زيادة درجة رضا المشتركين عن هذه الخدمات، ويجعلهم يقبلون عليها، وبالتالي زيادة الحصة السوقية للشركات، وتعزيز قدرتها على المنافسة في الاسواق المحلية والدولية.

ونجد من نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي تنص (تشدد الشركة على تقديم الخدمة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.51)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.00)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان البعض من افراد عينة الدراسة في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات متباينة من المعرفة تجاه الدور الذي تقوم به الشركات من أجل التأكيد على جودة خدماتها المقدمة، من خلال سعيها الدائم لتقديم خدمات صحيحة وذات كفاءة عالية ومعدومة المشاكل، حيث تقوم هذه الشركات وقبل طرح خدماتها ومنتجاتها بالعمل على فحص جودتها وكفاءتها ومطابقتها للمواصفات والشروط المحددة والتأكد من خلوها لاية مشكلات قد تواجه الزبائن عن استخدامها، الامر الذي يزيد من رضا الزبائن عن هذه الخدمات والاقبال عليها، وبالتالي تحقيق المكاسب المالية والسمعة داخل السوق.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (4.4) الخاص بمعيار الاهتمام والتركيز على المشتركين كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.75) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.66)، وهنا تؤكد الباحثة على أن العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه الدور

المباشر لمعيار الاهتمام والتركيز على المشتركين لهذه الشركات في تطبيق معايير مالكوم بالدريج، حيث تقوم هذه الشركات بدراسة السوق والتعرف على الاحتياجات والرغبات الفعلية والمستقبلية المتجددة لمتلقي الخدمات ومحاولة اشباعها من خلال توفير خدمات متميزة تتمتع بكفاءة وجودة عالية ويمكنهم الحصول عليها بسهولة وبوقت قصير، والتعرف على المشكلات الخاصة بهم وشكاويهم وعلاجها، من أجل تقديم خدمات ذات تكاليف مقبولة، ومستوى عالي من الجودة، الامر الذي يعزز ارتباط المشتركين بهذه الشركات ويزيد من مستوى رضاهم واقبالهم على خدماتها، مما يكسبها حصة سوقية أوسع، وبالتالي زيادة مستوى الارباح والاستدامة، ويتفق ذلك مع دراسة (عياد، 2018) والتي أكدت على ضرورة مشاركة الإدارة العليا جميع المستفيدين في تنفيذ ومجارات المتغيرات للعاملين وتشجيع التغيير للوصول للتميز، ودراسة (إسماعيل وعبد العزيز، 2017) حول ان الأثر الإيجابي الذي يتكون لدى الزبائن على اختلاف أهمية ابعاد الجودة الستة يعود الى جودة الخدمات المقدمة، كذلك دراسة (Elahah Farzadnia,Zahra Hosseini,Vipul mandra,Ahmad) (Riahi,Flaheh Farzadhi,2017) والتي اشارت الى ضرورة اعتماد نموذج مالكوم بالدريج لزيادة رضا الزبائن والحصول على حصة سوقية اعلى، وزيادة الأرباح وبناء مؤسسات عالية في أدائها.

4.1.2.4 معيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في معيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية، والجدول رقم (5.4) يوضح ذلك.

جدول (5.4): إجابات المبحوثين حول معيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية كأحد معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	جميع العاملين على دراية كاملة بمفهوم الجودة الشاملة.	4.20	0.70	كبيرة
2.	لدى العاملين السلطة المناسبة لتحقيق الجودة في العمل.	4.16	0.87	كبيرة
3.	تستثمر الشركة في تطوير معارف العاملين لديها باعتبارهم رأسمالها الحقيقي.	4.14	0.75	كبيرة
4.	تستثمر الشركة في تطوير مهارات العاملين لديها باعتبارهم رأسمالها	4.09	0.90	كبيرة

			الحقيقي.
كبيرة	0.73	4.08	يتم تقديم الحوافز (المادية والمعنوية) للعاملين لتطبيق نظام الجودة.
كبيرة	0.76	4.04	تشرك الإدارة العليا العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزيائن.
كبيرة	0.69	3.93	يتم اختيار العاملين على أسس (علمية وموضوعية) تراعي مصلحة الشركة.
كبيرة	0.79	3.79	تتمى الشركة روح العمل الجماعي بين مواردها البشرية.
كبيرة	0.55	3.93	الدرجة الكلية

أظهرت نتائج الجدول (5.4) أن قيمة الانحراف المعياري لمعيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تراوحت ما بين (0.69 الى 0.90) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (0.66)، وعليه تؤكد الباحثه أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة، حيث أن هذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمعيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (جميع العاملين على دراية كاملة بمفهوم الجودة الشاملة) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.20)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.70)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات ومعايير تطبيقها في الشركات، حيث أن إدارة الشركات تسعى وبشكل مستمر لتقديم دورات تدريبية للعاملين فيها حول هذه المعايير وكيفية تطبيقها، الامر الذي يسهم في توحيد المفاهيم والجهود اللازمة لانجاح برامج الجودة الشاملة المطبقة بالشركات، ويمكنها من تحقيق أهدافها وغاياتها من تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، وبما ينعكس على قدرتها في تقديم خدمات نوعية ومتميزة للمواطن الفلسطيني.

ونجد من نتائج الجدول (5.4) أن الفقرة التي تنص (تتمى الشركة روح العمل الجماعي بين مواردها البشرية) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في معيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.79)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.79)، وتؤكد الباحثة على أن هذه الفقرة جاءت منسجمة مع المتوسط العام لفقرات المجال ولكنها انخفضت بشكل بسيط عن باقي فقرات المجال بسبب ان البعض من افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات قد تكون منخفضة في الفهم والمعرفة تجاه الدور المباشر الذي تمارسه

الشركات في تنمية التوجهات الخاصة بروح العمل الجماعي، حيث أن تنفيذ الأنشطة والبرامج الخاصة بالشركات لا يتم الا بطريقة جماعية تكاملية وتراكمية، وذلك نتيجة لفاعتها بنجاح العمل المشترك المبني على روح الجماعة، والانفتاح في الفكر الاداري والأداء واتخاذ القرارات المشتركة، الامر الذي ينعكس على قدرتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وغاياتها ورسالتها ورؤيتها، ويكسبها ميزة تنافسية على صعيد الاسواق المحلية والدولية نتيجة امتلاكها خبرات وموارد بشرية متميزة وذات كفاءة عالية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (5.4) الخاص بمعيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (3.93) ودرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.55)، وهنا تؤكد الباحثة على أن العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه أهمية معيار الاهتمام بالموارد البشرية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، حيث تسعى شركات الاتصالات وبشكل حثيث بالاهتمام باختيار مواردها البشرية الكفؤة والتميزة وتطويرها وتدريبها من خلال تنفيذ العديد من السياسات والاجراءات الادارية الداعمة لمواردها البشرية لزيادة معارفهم ومهاراتهم، بالإضافة الى تمكين العاملين ودعمهم وتفويضهم لاداء المهام والمسؤوليات ومنحهم صلاحيات متنوعة لزيادة قدرتهم وحافزيتهم لاداء المهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية وتقديم خدمات متميزة للزبائن تلبي احتياجاتهم، كما يتم دعمهم لتحمل المسؤولية عن تنفيذ البرامج والأنشطة والعروض المفذة بالشركات، ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وجعلهم أكثر ابتكاراً وابداعاً لمواكبة التغيير، كما وتهتم الشركات أيضاً بتوفير بيئة العمل المناسبة لتقديم الخدمات التي تتطابق مع المواصفات والمطلبات الخاصة بالجودة الشاملة، وتسعى الشركات لاشراك وكسب التزام مواردها البشرية تجاه تطبيق الجودة الشاملة وتقبل فلسفتها، الامر الذي ينعكس ايجاباً على نجاح الشركات واستمرار نموها، وتوسيع أعمالها وصولاً لتحسين أدائها المؤسسي، ويتفق ذلك مع دراسة (حسين والحطاب وطه، 2019) حول أن هناك علاقة بين الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، وجاءت النتيجة مقارنة مع نتيجة دراسة (الدهدار، 2017) حول أن درجة تقييم أداء المؤسسات وفقاً لنموذج بالدريج ضمن معيار العاملين كانت متوسطة، ودراسة (التائب، 2016) حول ضرورة قيام المؤسسات بتوفير الاحتياجات الخاصة بالعنصر البشري باعتباره العنصر الأساسي لتحقيق اهداف المؤسسة، كذلك دراسة (Stephen et all, 2017) حول ان الممارسات المتبعة في تحسين عملية تمكين الموظفين بواسطة إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة.

5.1.2.4 معيار إدارة العمليات

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار إدارة العمليات من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في معيار إدارة العمليات، والجدول رقم (6.4) يوضح ذلك.

جدول (6.4): إجابات المبحوثين حول معيار إدارة العمليات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيار إدارة العمليات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تهتم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن.	4.36	0.68	كبيرة جدا
2.	تتبنى الشركة مبادى إعادة هندسة العمليات (الهندرة) بشكل مستمر.	4.35	0.67	كبيرة جدا
3.	تقلص الشركة تكاليف تقديم الخدمات للزبائن.	4.33	0.81	كبيرة جدا
4.	تحرص الشركة على التخطيط المفصل لعملياتها.	4.32	0.65	كبيرة جدا
5.	تحرص الشركة في عملياتها على التخطيط المستمر.	4.24	0.75	كبيرة جدا
6.	يتم مشاركة جميع المستويات الادارية خلال عمليات التطوير.	4.11	0.74	كبيرة
7.	إجراءات العمل بالشركة تتمتع (بالوضوح والتوصيف الدقيق).	4.08	0.82	كبيرة
8.	تستخدم الشركة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات.	4.05	0.83	كبيرة
9.	الحصول على شهادة الأيزو ISO9001 يسهم في خلق ميزة تنافسية قوية.	4.00	0.82	كبيرة
	الدرجة الكلية	4.20	0.58	كبيرة

أظهرت نتائج الجدول (6.4) أن قيمة الانحراف المعياري لمعيار إدارة العمليات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تراوحت ما بين (0.65 الى 0.83) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (0.58)، وعليه تؤكد الباحثه أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة، حيث أن هذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (6.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمعيار إدارة العمليات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (تهتم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.36)،

وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لهذه الفقرة (0.68)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الفهم والمعرفة تجاه أهمية معيار إدارة العمليات كأحد معايير مالكولم بالدريج لادارة الجودة الشاملة، حيث تسعى الشركات الى الاهتمام بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن من خلال اتباعها منهجيات وأساليب متنوعة لتحقيق ذلك، حيث يتم العمل على دراسة وتحليل السوق والتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية، والتعامل شكاوي الزبائن تجاه الخدمات المقدمة للحد من الاشكاليات التي قد يواجهونها خلال حصولهم على الخدمات، ومن خلال هذا المعيار يتم تطوير الخدمات بشكل يرتقي للمواصفات العالمية الخاصة بالخدمة، الامر الذي ينعكس على زيادة اقبال المشتركين عليها ولوائهم لخدمات الشركات، مما يسهم في زيادة حصتها السوقية وتعزيز السمعة المؤسسة للشركات، وبالتالي تعظيم المنافع والارباح المتحققة والقدرة على الاستدامة.

ونجد من نتائج الجدول (6.4) أن الفقرة التي تنص (الحصول على شهادة الأيزو ISO 9001 يسهم في خلق ميزة تنافسية قوية) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في معيار إدارة العمليات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.00)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.82)، وتشير الباحثة الى أن هذه الفقرة جاءت منسجمة مع المستوى العام للإجابات الخاصة بفقرات هذا المجال ولكنها تعزوا السبب من وراء انخفاض مستوى الاستجابة بهذه الفقرة نتيجة ان البعض من افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية قد يكون لديهم مستويات منخفضة من المعرفة تجاه اسهام الحصول على شهادة الأيزو ISO 9001 في خلق ميزة تنافسية قوية للشركات، حيث الشركات الحاصلة على هذه الشهادة تستطيع المنافسة بشكل أكبر على المستوى المحلي والدولي، وتجعل زبائنها يتقون بدرجة أكبر بالخدمات المقدمة من طرفها، نتيجة التزامها بالمواصفات والمعايير الدولية لانتاج وتقديم السلع والخدمات، بالاضافة الى خضوعها لاجراءات رقابية صارمة من أجل ضمان حصولها وتمتعها بهذه المواصفة الدولية.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (6.4) الخاص بمعيار إدارة العمليات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.20) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (0.58)، وهنا تؤكد الباحثة على أن العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه دور إدارة العمليات في تعزيز تطبيق معايير مالكولم بالدريج لادارة الجودة الشاملة من خلال الاجراءات الخاصة بهذا البعد والمتمثلة في ادارة العمليات الخدمائية والتحسين المستمر لمختلف مراحلها ابتداءً من مرحلة دراسة السوق والاحتياجات

الممكن اشباعها المستجيبة لرغبات متلقي الخدمات مروراً بعملية التصميم والانتاج والتسوق، وكيفية ضبط ومراقبة ومطابقة المواصفات الانتاجية وقياسها وتقديم خدمات ذات جودة ودقة عالية وباقل التكاليف للوصول الى رضا متلقي الخدمات من خلال استخدام طرق ابداعية تساعد الشركات على تحقيق غاياتها واهدافها المتنوعة بكفاءة وفاعلية، وارضاء زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد، وتوسيع حصتها السوقية، وزيادة مبيعاتها وارباحها الاجمالية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لهذه الشركات التي تطبق هذه المعايير، ويتفق ذلك مع دراسة (مضية، 2019) حول أن درجة حرص شركة جوال على سياسة التحسين المستمر والتطوير بالخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة حسب اراء العاملين كانت مرتفعة، كذلك دراسة (عبد الرحمن، 2019) حول أن التحسين المستمر يعمل على زيادة الإنتاجية والارباح المحققة وبالتالي يرفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية، ودراسة (التائب، 2016) حول أهمية الالتزام بتطبيق نظام إدارة العمليات والجودة ضمن مواصفات قياسية عالمية.

6.1.2.4 معيار إدارة نظم المعلومات

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار إدارة نظم المعلومات من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في معيار إدارة نظم المعلومات، والجدول رقم (7.4) يوضح ذلك.

جدول (7.4): إجابات الباحثين حول معيار إدارة نظم المعلومات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيار إدارة نظم المعلومات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	الحصول على المعلومات متاح لجميع الموظفين بالشركة.	4.53	0.73	كبيرة جدا
2.	تمتلك الشركة موارد بشرية متخصصة بتقنية نظم المعلومات.	4.50	0.59	كبيرة جدا
3.	لدى الشركة قاعدة بيانات جيدة خاصة بالزبائن.	4.46	0.66	كبيرة جدا
4.	تعمل الشركة على جعل المعلومات متاحة للزبائن.	4.46	0.72	كبيرة جدا
5.	تصمم الخدمات الجيدة بناء على البيانات التي تتعلق بتوقعات الزبائن.	4.39	0.67	كبيرة جدا
6.	تمتلك الشركة قاعدة بيانات تتعلق بالمنافسين.	4.31	1.00	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية	4.44	0.61	كبيرة جدا

أظهرت نتائج الجدول (7.4) أن قيمة الانحراف المعياري لمعيار إدارة نظم المعلومات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تراوحت ما بين (0.59 الى 1.00) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (0.61)، وعليه تؤكد الباحثة أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة، حيث أن هذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (7.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمعيار إدارة نظم المعلومات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (الحصول على المعلومات متاح لجميع الموظفين بالشركة) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.53)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.73)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة لديهم مستويات عالية من الفهم والإدراك تجاه الممارسات التي تقوم بها شركاتهم في نشر وتعميم المعرفة وتمكين الموظفين من الحصول على المعلومات الخاصة بعمل الشركة ضمن اختصاصاتهم المتنوعة، من خلال نشرها على الموقع الالكتروني الخاص بالشركات، ونشر أدلة الاجراءات والقوانين والمواصفات الخاصة بتقديم الخدمات، الامر الذي يجعلهم أكثر قدرة على فهم البيئة التنظيمية والادارية التي يعملون بها، والقيم والاسس والاهداف الموجهة لعمل الشركات، وبالتالي توحيد المفاهيم وجعلهم أكثر قدرة على وضع الخطط التنفيذية التي من شأنها دعم قدرة هذه الشركات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ونجد من نتائج الجدول (7.4) أن الفقرة التي تنص (تمتلك الشركة قاعدة بيانات تتعلق بالمنافسين) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في معيار إدارة نظم المعلومات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.31)، وبدرجة تقدير كبير جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (1.00)، وتعزو الباحثة السبب في الانخفاض البسيط لمستوى الاستجابة بهذه الفقرة عن باقي الفقرات بسبب ان البعض من افراد عينة الدراسة لا يوجد لديهم معرفة كاملة بما تمتلكه شركاتهم من معلومات عن الشركات المنافسة والمتمثلة بالبرامج والمشاريع والخطط المستقبلية لكل شركة، حيث أن قطاع عمل شركات الاتصالات في فلسطين هو قطاع محدود ومحصور بشركات محددة، وبالتالي فإن المنافسة بينها منافسة كبيرة بحيث تسعى كل منها بالحصول على برامج وخدمات وتوجهات الشركات الاخرى، في سبيل تقديم خدمات متميزة ومنافسة تلقى رضا واهتمام الزبائن، ويمكن الشركات من الحصول على اكبر حصة سوقية ممكنة.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (7.4) الخاص بمعيار إدارة نظم المعلومات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، أن قيمة

المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.44) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.61)، وهنا تؤكد الباحثة على أن العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه الدور الذي تمارسه شركاتهم لتطبيق معايير الجودة الشاملة الخاصة بنموذج مالكولم بالدريج، حيث تهتم الشركات بتوفير موارد بشرية قادرة على إدارة نظم المعلومات وبما يسهم بدرجة فاعلة بتحسين نظم معلوماتها ونشرها وتوفير شبكة اتصالات ونظم معلومات ريادية تسهم في دعم أنشطتها وبرامجها وتوجهاتها المستقبلية، ويساعدها على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية بالاستناد على حقائق واقعية بعيدة عن المخاطرة، والمساهمة في حل المشكلات التي تواجهها بالمستقبل بكفاءة وفاعلية، وتقديم معلومات حقيقية لزيائنها عن مستوى ونوعية جودة خدماتها، والتزامها بالمواصفات الدولية، مما يسهم وبشكل مباشر في زيادة فرص النجاح والإبداع في الشركات، ويتفق ذلك مع دراسة (عياد، 2018) حول وجود علاقة بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومحور نظم المعلومات والابتكار الإداري.

7.1.2.4 معيار جودة المخرجات

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تبعاً لمعيار جودة المخرجات من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في معيار جودة المخرجات، والجدول رقم (8.4) يوضح ذلك.

جدول (8.4): إجابات المبحوثين حول معيار جودة المخرجات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

الرقم	معيار جودة المخرجات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	تمتع الشركة (بقبول وسمعه جيدة) بالمجتمع.	4.54	0.65	كبيرة جداً
2.	حققت الشركة ولاء موظفيها لها.	4.52	0.65	كبيرة جداً
3.	تمكنت الشركة من زيادة مبيعاتها السوق	4.46	0.67	كبيرة جداً
4.	تمكنت الشركة من تحقيق أرباح ممتازة.	4.38	0.73	كبيرة جداً
5.	وصلت الشركة لتحقيق الرضى لدى زبائنها.	4.48	0.95	كبيرة جداً
6.	تمكنت الشركة من التوسع بالسوق.	4.35	0.92	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية	4.45	0.48	كبيرة جداً

أظهرت نتائج الجدول (8.4) أن قيمة الانحراف المعياري لمعيار جودة المخرجات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية تراوحت ما بين (0.65 الى 0.95) وهذه الفروقات ليست كبيرة وكانت قيمة الانحراف المعياري للدرجة الكلية (0.48)، وعليه تؤكد الباحثة أن التباين قليل في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة، حيث أن هذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري عن المتوسط قليلة بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمعيار جودة المخرجات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية كانت الفقرة التي تنص على (تمتع الشركة "بقبول وسمعه جيدة" بالمجتمع) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (4.54)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.65)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم معرفة وادراك كبير لمدى تمتع الشركات التي يعملون بها بقبول وسمعة جيدة داخل المجتمع الفلسطيني، وذلك نتيجة أن هذه الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الفلسطيني محدودة (بالتل، جوال، أوريدو)، وبالتالي فإن جميع شرائح المجتمع الفلسطيني أفراد ومؤسسات تتعامل مع هذه الشركات وتحتاج للخدمات المقدمة من طرفها، وتختلف الحصة السوقية لهذه الشركات نتيجة لمدى نوعية الخدمات التي تقدمها للمواطنين، علماً أن هذه الشركات تتلقى انتقادات كبيرة من الزبائن نتيجة ارتفاع أسعار خدمات الاتصالات المقدمة من طرفها بالمقارنة مع الشركات العاملة في دول أخرى، حيث أن هذا الارتفاع يرتبط بشكل اساسي بدفعها لضرائب مزدوجة لدولة الاحتلال وللسلطة الوطنية الفلسطينية، الامر الذي ينتج عنه ارتفاع أسعار الخدمات والتي يتحملها المواطن الفلسطيني.

ونجد من نتائج الجدول (8.4) أن الفقرة التي تنص (تمكنت الشركة من التوسع بالسوق) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في معيار جودة المخرجات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.35)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.92)، وتشير الباحثة أن هذه الفقرة جاءت منسجمة مع المستوى العام للإستجابات على هذه الفقرات ولكن يمكن تبرير السبب في إنخفاض مستوى الاستجابة لهذه الفقرة عن باقي الفقرات نتيجة ان افراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لدى البعض منهم مستويات محدودة من الفهم والادراك تجاه مدى الامكانيات الخاصة بشركاتهم للتوسع في السوق الفلسطيني، ونتيجة لكون الشركات العاملة بهذا القطاع محدودة، حيث أن أقدمها هو مجموعة الاتصالات والتي تضم شركة بالتل وجوال وحضارة والتي تقدم خدمات الاتصالات الثابتة والخلوية وخدمات الانترنت، وتعتبر المستثمر الاكبر في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا

المعلومات، ومن ثم يليها شركة أوريدو التي تم انشائها خلال العام 2009، وجميع هذه الشركات لديها حصة جيدة بالسوق الفلسطيني وهي بحالة تنافس دائم لتحقيق التميز والوصول لرضا الزبائن.

يتضح من إجابات المبحوثين على هذا المجال الوارد في الجدول رقم (8.4) الخاص بمعيار جودة المخرجات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عليه قد بلغت حوالي (4.45) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري حوالي (0.48)، وهنا تؤكد الباحثة على أن العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات عالية من الفهم والادراك تجاه الدور الذي تمارسه شركاتهم من أجل نجاح تطبيق معايير بالدريج للجودة الشاملة، حيث هنالك اهتمام كبير بالبعد الخاص بجودة المخرجات المرتبطة بخدمات هذه الشركات، من خلال سعيها الدائم للتأكد من سلامة جميع اجراءات الجودة الخاصة بمكونات العملية الخدماتية ومستوى التكنولوجيا والادارة المستخدمة بالإضافة الى نظام الرقابة على الجودة، والتأكد من مطابقة الخدمات للمواصفات والمعايير المحددة، الامر الذي يمكن هذه الشركات من تقليل التكاليف والخسائر وتعظيم المنفعة ودعم استمرارها في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية لجمهور واسع من الزبائن، وبالتالي تحسين ادائها التنظيمي والحفاظ على حيويتها وتكيفها مع المتغيرات داخل البيئة الفلسطينية، من خلال الاستمرار بتطوير خدماتها وإضافة خصائص جديدة لها، الامر الذي يسهم في ضمان بقائها واستمرارها في المنافسة، ويتفق ذلك مع دراسة (مضية، 2019) حول أن اتجاهات المشتركين نحو جودة الخدمات المقدمة من قبل شركة جوال حسب اراء المشتركين كانت مرتفعة، ودراسة (إسماعيل وعبد العزيز، 2017) حول أن الأثر الإيجابي الذي يتكون لدى الزبائن على اختلاف أهمية ابعاد الجودة الستة يعود الى جودة الخدمات المقدمة.

8.1.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها مرتبة تنازلياً:

الرقم	المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	معيار جودة المخرجات	4.45	0.48	كبيرة جداً
2.	معيار نظم المعلومات	4.44	0.61	كبيرة جداً
3.	معيار ادارة العمليات	4.20	0.58	كبيرة جداً
4.	معيار العناية والاهتمام بالزبائن	4.05	0.59	كبيرة

5.	معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين	3.93	0.55	كبيرة
6.	معيار التخطيط الاستراتيجي	3.73	0.61	كبيرة
7.	معيار التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة	3.93	0.62	كبيرة
	المحور الكلي	4.11	0.49	كبيرة

أظهرت نتائج جدول (9.4) أن قيم الإنحرافات المعيارية لدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها تراوحت ما بين (0.48 - 0.62) وهذه الفروقات قليلة من حيث التباين والميل عن المتوسط الحسابي، وكانت قيمة الإنحراف المعياري الكلية (0.49)، ومن هنا تؤكد الباحثة أن هناك عدم تباين في إستجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية.

ويتضح من إجابات المبحوثين بالجدول رقم (9.4) أن معيار جودة المخرجات بلغ المتوسط الحسابي له (4.45)، وانحرافه المعياري (0.48)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، كذلك معيار نظم المعلومات بلغ المتوسط الحسابي له (4.44)، وانحرافه المعياري (0.61)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ايضاً معيار إدارة العمليات بلغ المتوسط الحسابي له (4.20)، وانحرافه المعياري (0.58)، وبدرجة تقدير كبيرة، أما معيار العناية والاهتمام بالزبائن بلغ المتوسط الحسابي له (4.05)، وانحرافه المعياري (0.59)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين بلغ المتوسط الحسابي له (3.93)، وانحرافه المعياري (0.55)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك معيار التخطيط الاستراتيجي بلغ المتوسط الحسابي له (3.73)، وانحرافه المعياري (0.61)، وبدرجة تقدير كبيرة، كذلك معيار التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة بلغ المتوسط الحسابي له (3.93)، وانحرافه المعياري (0.62)، وبدرجة تقدير كبيرة، ونجد أخيراً أن الدرجة الكلية لتطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها، كانت كبيرة بمتوسط حسابي كلي (4.11)، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لها (0.49)، وعليه تؤكد الباحثة على أهمية تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية للوصول الى الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة من شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث يساعد تطبيق هذه المعايير في خلق وتعزيز روح المنافسة الشريفة بين الشركات، واجراء تحسينات مستمرة في نوعية الخدمات ومعالجة الاشكاليات الخاصة بالخدمة، وتعزيز مستويات التواصل بين الشركات العاملة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتعزيز الفعالية التنظيمية، الامر الذي يدعم قدرتها على تعزيز ميزتها التنافسية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتفق ذلك مع دراسة (الحاج، 2019) والتي أشارت الى أن تقدير عينة الدراسة لدرجة تطبيق معايير بالدريج السبعة للجودة بمؤسسات الاتصالات كبيرة بشكل عام، ودراسة (العجمي، 2017) حول أن درجة تطبيق معايير التميز حسب معايير بالدريج جاءت مرتفعة، وتعارضت هذه

النتائج مع نتائج دراسة (غانم، 2018) حول أن المؤسسات بالصفة الغربية لا تزال بعيدة جدا على التطبيقات الفعلية لمبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة.

9.1.2.4 التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق معايير مالكولم بالدريج

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على "ما التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة على سؤال الدراسة السابق، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير في التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، والجدول رقم (10.4) يوضح ذلك.

جدول (10.4): إجابات المبحوثين حول التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة مرتبة تنازلياً:

الرقم	التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1.	البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق معايير الجودة في الشركة غير واضحة.	3.70	1.00	كبيرة
2.	عدم وجود نظام للمكافآت والحوافز.	3.20	1.00	متوسطة
3.	البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق معايير الجودة في الشركة غير كافية.	2.95	1.00	متوسطة
4.	صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل الخاصة بالمعايير.	2.71	1.00	متوسطة
5.	عدم توفر البيئة التنظيمية والمناخ المناسب لتطبيق المعايير.	2.68	1.00	متوسطة
6.	عدم توفر أنظمة معلومات حديثة تدعم تطبيق المعايير.	2.67	1.00	متوسطة
7.	ضعف قدرة بعض موظفي الشركات على مواكبة التطور التقني.	2.64	1.00	متوسطة
8.	ضعف تبادل المعلومات بين ادارات الشركة والجهات ذات العلاقة.	2.58	1.00	منخفضة
9.	ضعف مستوى التأهيل والتدريب والخبرة لبعض العاملين في الشركة.	2.55	1.00	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.85	1.00	متوسطة

أظهرت نتائج الجدول (10.4) أن قيمة الانحراف المعياري لمحور التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالترج للجودة بلغت (1.00) وهذه الفروقات تدل على وجود تشتت واضح في إستجابات المبحوثين مما يؤكد على وجود معاملات إختلاف كبيرة، وعليه

تؤكد الباحثه أن هناك تباين كبير في وجهات نظر المبحوثين بالدراسة، وهذا واضح في إستجاباتهم في الجدول أعلاه كون قيمة الانحراف المعياري كان كبيراً بشكل عام.

تبين من نتائج الجدول (10.4) أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي لمحور التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة كانت الفقرة التي تنص على (البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق معايير الجودة في الشركة غير واضحة) حيث حظيت بمتوسط حسابي قدره (3.70)، وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري لهذه الفقرة (1.00)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية لديهم مستويات جيدة من المعرفة تجاه تأثير عدم وضوح البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق معايير الجودة، حيث أن تطبيق هذه المعايير بحاجة للتدريب والتوضيح لجميع العاملين لكي يستطيعوا تطبيقها وفق مؤشرات حقيقية تعكس واقع العمل الاداري في شركات الاتصالات الفلسطينية، وبالتالي فإن هذه الشركات تسعى لتوفير الخبرات والكفاءات المتخصصة لنقل الخبرة وتدريب باقي الموظفين على تطبيقها.

ونجد من نتائج الجدول (10.4) أن الفقرة التي تنص (ضعف مستوى التأهيل والتدريب والخبرة لبعض العاملين في الشركة) قد حظيت بأقل متوسط حسابي في محور التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.55)، وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب ان افراد عينة الدراسة يؤكدون وبدرجة متوسطة على عدم اعتبار ضعف مستوى التأهيل والتدريب والخبرة لبعض العاملين كأحد التحديات الخاصة بتطبيق معايير مالكولم بالدريج، حيث تبين ان شركات الاتصالات لديها العديد من الخبرات الادارية والفنية والتكنولوجية التي تؤهلها لتطبيق معايير بالدريج والاستفادة من امتيازات تطبيقه.

يتضح من الاجابات الوارده في الجدول رقم (10.4) الخاصة محور التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج، أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجاباتهم قد بلغت حوالي (2.85) وبدرجة تقدير متوسطة، وبلغت قيمة الإنحراف المعياري حوالي (1.00)، وتؤكد الباحثة على أن أفراد العينة لديهم مستويات عالية من الادراك تجاه تأثير بعض التحديات على تطبيق هذه المعايير، والتي تتنوع بين تحديات ادارية وفنية وبشرية ومالية، وبالتالي فان لوجودها دور في الحد من قدرتها على تطبيق معايير بالدريج بكفاءة وفاعلية، لذا يجب عليها العمل على الحد منها، الامر الذي سينعكس بشكل ايجابي على قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، ويتفق ذلك مع دراسة (Elahah Farzadnia, et all, 2017) حول ان المؤسسات التي اعتمدت الجودة الشاملة واجهت تحديات كثيرة.

3.4. النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على "هل هناك فروق في إستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)؟"

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق تم فحص الفرضيات التالية:-

1.3.4 الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، وطبيعة الوظيفة، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة)".

ولفحص الفرضية أعلاه تم فحص الفرضيات الفرعية كما يلي:

1.1.3.4 الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المؤهل العلمي، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (11.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة	بكالوريوس	107	4.16	0.53	-1.397	137	0.16
	ماجستير فأعلى	32	4.30	0.31			
تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة	بكالوريوس	107	2.86	1.27	0.173	137	0.86
	ماجستير فأعلى	32	2.82	1.37			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (11.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي" في جميع محاور الدراسة، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (التائب، 2016) والتي أشارت الى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى لمتغير الدرجات العلمية، ودراسة (Muthama, 2016) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية قد بلغت (0.16)، عند متغير المؤهل العلمي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية على إختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه الممارسات الخاصة بهذه الشركات لتطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة من خلال التزام الادارة العليا بتوفير جهة داخل الشركة مختصة عن إدارة الجودة وتقنية نظم المعلومات، بحيث يتم دمج الجودة الشاملة في رؤية ورسالة هذه الشركات وخططها الاستراتيجية، كذلك يتم بناء هذه الخطط بالاعتماد على إحتياجات الزبائن، والاستناد على التغذية الراجعة عند تنفيذ التحديثات المستمرة على نوعية ومواصفات الخدمات المقدمة للزبائن، والتي تتصف بأنها عصرية وتواكب التطورات والاحتياجات الخاصة في بيئة العمل، كما أن هنالك اهتمام دائم بحل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة عالية، بالإضافة الى الاهتمام بالزبائن وتوضيح المتطلبات اللازمة لتقديم الخدمات والحصول عليها بسرعة وبشكل ينسجم مع رغباتهم، كما وتسعى شركات الاتصالات بالاهتمام بمواردها البشرية بحيث يتم استقطاب افضلها للعمل فيها، وتقديم حوافز متنوعة لهم في سبيل تطبيق أنظمة الجودة، وتقديم معلومات كافية عن معايير الجودة ومؤشرات قياسها، كما تحرص الشركات على التخطيط المفصل لعملياتها، الامر الذي يمكنها من المنافسة مع الشركات العاملة في السوق المحلي، وتحقيق القبول والسمعة الجيدة في المجتمع المحلي.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية قد بلغت (0.86)، عند متغير المؤهلات العلمية وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية على إختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه هذه التحديات والتي يتمثل جزء منها في أن البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق معايير الجودة الساملة في الشركات غير

واضحة وغير كافية، وذلك بسبب أن هذا النموذج يتداخل بمعاييره مع المعايير المحددة لقياس الجودة الشاملة الأخرى، وبالتالي قد يواجه المستخدمون صعوبة في تحديد وفصل المؤشرات الخاصة بقياس الجودة.

2.1.3.4 الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير طبيعة الوظيفة، فقد تم إجراء إختبار (T-Test) للعينات المستقلة، والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول (12.4): نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير طبيعة الوظيفة.

المحور	طبيعة الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابية	الانحرافات المعيارية	قيمة T-Test	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة	مالية وإدارية	105	4.18	.45	-.77	137	0.44
	فنية	34	4.25	.62			
تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة	مالية وإدارية	105	2.85	1.28	.008	137	0.99
	فنية	34	2.85	1.34			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (12.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة" في جميع محاور الدراسة، ويتفق ذلك مع دراسة (Mercy and Taiye, 2015) حول أن يوجد علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضى العملاء في تحقيق ما تصبوا اليه المؤسسات من اهداف وخاصة في ما يخص الوصول ومواكبة العولمة والتنافس القوي في سوق العمل، وان علاقة رضى العملاء والجودة الشاملة تزداد يوما بعد يوم في المؤسسات الخدماتية، اما فيما يتعلق بالإدارة العليا لديها الكثير من الأمور التي يجب ان تتبعها لترسيخ إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها لنيل رضى العملاء، ودراسة (Muthama, 2016) حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي في شركات الاتصالات.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية قد بلغت (0.44)، عند متغير طبيعة الوظيفة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية على إختلاف طبيعة وظائفهم لديهم مستويات جيدة من الفهم والمعرفة تجاه أهمية الاجراءات التي تقوم بها شركات الاتصالات الفلسطينية في سبيل تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، حيث أن الادارة العليا في هذه الشركات تعتبر العاملين لديها أساس التقدم الحاصل فيها، وتوفر لهم الدعم الكامل لتطبيق معايير بالدريج، وتمنحهم السلطة المناسبة لتحقيق الجودة بالعمل، وتسعى الى تنمية روح العمل الجماعي بينهم خلال تأديتهم للمهام والمسؤوليات المختلفة، وتسعى إدارة هذه الشركات لقياس جودة الاداء في جميع المستويات الادارية داخلها ووضع مؤشرات حقيقية تعكس الواقع الفعلي للجودة، وعلى صعيد التخطيط الاستراتيجي يتم مشاركة العاملين بالمحارو والاهداف الرئيسية للعملية التخطيط الاستراتيجي، بحيث توكب هذه الاستراتيجيات التطورات الرئيسية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما ويتم الاهتمام بالزبائن حيث تقوم الشركات بتوفير قاعدة بيانات خاصة بهم، ويتم القيام باستقصاءات دورية لتحديد احتياجات الزبائن ومدى حاجتهم لخدمات جديدة تلبي توقعاتهم والتعرف على الاشكاليات الخاصة بحصولهم على الخدمات ومدى رضاهم عن الخدمات المقدمة لهم، كما ويتم العمل على جعل جميع الاجراءات الخاصة بعمل الشركات تتصف بالوضوح الدقيق مما يسهم في سهولة الحصول على الخدمات والاستفادة منها، الامر الذي يعزز التوجهات الخاصة بالشركات للحصول على شهادة الايزو ISO 9001 وبالتالي المساهمة في خلق ميزة تنافسية قوية بين هذه الشركات، وتحقيق ولاء موظفيها وزبائنها.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية قد بلغت (0.99)، عند متغير طبيعة وظائفهم وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية على إختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الفهم والادراك تجاه تأثير العديد من التحديات على تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، حيث أنه يوجد تأثير لعدم توفر البيئة التنظيمية والمناخ المناسب لتطبيق المعايير، بالإضافة الى تأثير عدم توفر أنظمة المعلومات الحديثة على تطبيق المعايير، لذا يجب على هذه الشركات مواجهة هذه التحديات على إختلاف درجة تأثيرها في سبيل زيادة قدرتها على تطبيق معايير بالدريج بكفاءة وفاعلية.

3.1.3.4 الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير المسمى الوظيفي، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير المسمى الوظيفي.

المتوسطات الحسابية				المحاور الكلية
رئيس وحدة	رئيس قسم	مدير	مدير عام	
4.17	4.31	4.00	4.29	درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة
2.99	2.82	2.13	3.66	تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة

تظهر البيانات بالجدول رقم (13.4) المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يلاحظ بأن معظم قيم المتوسطات الحسابية درجاتها ما بين المتوسطة والمرتفعة.

جدول (14.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة	بين المجموعات	1.179	3	0.393	1.598	0.19
	داخل المجموعات	33.183	135	0.246		
	المجموع	34.361	138			
تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة	بين المجموعات	11.752	3	3.917	2.408	0.07
	داخل المجموعات	219.656	135	1.627		
	المجموع	231.408	138			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (14.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر

العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي" في جميع محاور الدراسة، ويتفق ذلك مع دراسة (إسماعيل وعبد العزيز، 2017) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لممارسات الجودة الشاملة، ودراسة (هاملي، 2017) حول وجود تأثيرا إيجابيا لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على ابعادها. ودراسة (Mercy and Taiye,2015) حول أن يوجد علاقة قوية بين إدارة الجودة الشاملة ورضى العملاء في تحقيق ما تصبوا اليه المؤسسات من اهداف وخاصة في ما يخص الوصول ومواكبة العولمة والتنافس القوي في سوق العمل، وان علاقة رضى العملاء والجودة الشاملة تزداد يوما بعد يوم في المؤسسات الخدمائية، اما فيما يتعلق بالإدارة العليا لديها الكثير من الأمور التي يجب ان تتبعها لترسيخ إدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها لنيل رضى العملاء،

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية قد بلغت (0.19)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية على إختلاف طبيعة مسمياتهم الوظيفية لديهم مستويات جيدة من المعرفة والادراك تجاه الممارسات التي تتقوم بها شركات الاتصالات الفلسطينية من أجل تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، حيث تقوم الادارة بالتحقق من مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة وتقييم مدى التقدم في ذلك، والقيام بمراجعة دورية لاهداف الجودة وتوفير كل ما يلزم من موارد لاجراء التطوير المستمر في أنظمتها المختلفة، ويتم خلال تنفيذ معيار التخطيط الاستراتيجي تضمين هذه الخطة أهداف لتحسين الجودة، ومن ثم يتم تحويل هذه الخطط والسياسات لمجموعة من الاهداف التنفيذية القابلة للقياس والتقييم ضمن مؤشرات كمية ونوعية واضحة، وتسعى شركات الاتصالات للإهتمام برضا الزبائن من خلال تقديم خدمات نوعية يتم متابعتها وتقييمها باستمرار، حيث تسعى الشركات جاهدة لضبط جودة الخدمات بالاعتماد على الاساليب الاحصائية وتقديم خدمات صحيحة ومتكاملة بدون أي مشكلات حيث يتم اخضاعها للتجربة والفحص للتأكد من خلوها من اية مشكلات، والى جانب اهتمامها الكبير باختيار مواردها البشرية ضمن معايير علمية وموضوعية تراعية المصلحة العامة للشركة وتشكل ركيزة اساسية لتطورها وتحقيق اهدافها، حيث تستثمر هذه الشركات في مجالات التدريب والتطوير لتعزيز معارف ومهارات العاملين لديها، وتتيح لهم المعلومات وتشاركهم في عملية التطوير لجعلهم اكثر قدرة على مواكبة وتطبيق الجودة الشاملة، بالاضافة الى كل ذلك تسعى الشركات جاهدة لامتلاك قاعدة بيانات تتعلق بالمنافسين من أجل زيادة قدرتها على معرفة الخدمات المطروحة والاسواق المستهدفة، الامر الذي يمكنها من تحقيق أرباح وحصصة سوقية ممتازة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية قد بلغت (0.07)، عند متغير المسمى الوظيفي وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية على إختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم مستويات جيدة من الفهم والمعرفة تجاه تأثير العديد من التحديات الخاصة بتطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث أن هنالك تأثير وبدرجات متوسطة لصعوبة قياس وتقييم نتائج العمل الخاصة بالمعايير المرتبطة بالخدمات، وضعف تبادل المعلومات بين إدارات الشركات والجهات ذات العلاقة.

4.1.3.4 الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة".

لفحص هذه الفرضية الخاصة بمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي (One way- ANOVA) لإختبار مستوى دلالة الفروق بين إستجابات أفراد عينة الدراسة، والجدول التالية توضح نتائج هذا الإختبار:

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المتوسطات الحسابية				المحاور الكلية
أقل من 5 سنوات	من 5- 10 سنوات	من 10- 15 سنة فأكثر	15 سنة	
4.20	4.18	4.16	4.28	درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة
2.69	3.09	2.64	3.06	تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة

تظهر البيانات بالجدول رقم (15.4) المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها حسب متغير عدد سنوات الخبرة، حيث يلاحظ بأن معظم قيم المتوسطات الحسابية درجاتها ما بين المتوسطة والمرتفعة.

جدول (16.4): نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الإحصائية
درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة	بين المجموعات	.293	3	0.098	.387	0.76
	داخل المجموعات	34.068	135	0.252		
	المجموع	34.361	138			
تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة	بين المجموعات	6.096	3	2.032	1.218	0.30
	داخل المجموعات	225.312	135	1.669		
	المجموع	231.408	138			

يلاحظ من خلال استعراض الجدول (16.4) نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص انه "لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين نحو درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة" في جميع محاور الدراسة، ويتفق ذلك مع دراسة (التائب، 2016) حول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الجودة الشاملة تعزى للخبرات الادارية، ودراسة (العجمي، 2017) حول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مستوى الخبرة.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية قد بلغت (0.76)، عند متغير عدد سنوات الخبرة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية على إختلاف عدد سنوات الخبرة لديهم مستويات جيدة من المعرفة والاطلاع على الممارسات التي تقوم بها الشركات التي يعملون بها في سبيل تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، حيث تلتزم الادارة العليا بالجودة الشاملة ويتحمل المدراء المسؤولية تجاه الاعمال والغايات التي تسعى اليها شركاتهم، ويسود روح العمل الجماعي في مختلف المستويات الادارية بهذه الشركات، وتقوم الشركات خلال عملية التخطيط الاستراتيجية بعقد اجتماعات ولقاءات مع مختلف العاملين العاملين فيها وتقوم بشرح الاهداف الاستراتيجية التي تسعى لتطبيقها، وذلك لكسب ولأنهم وانتمائهم لتنفيذ هذه الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية باعتبارهم شركاء بوضعها وتقييمها، كما يتم الاهتمام بالمشاركين وتوفير آلية اتصال وتواصل فاعلة معهم وجعل المعلومات متاحة لهم بشكل مستمر من خلال توفير أطراف مسؤولة بشكل مباشر عن التواصل كقسم الشكاوي وخدمات الجمهور والمواقع الالكترونية، كما يتم الاعتماد على هذه الشكاوي كأساس خلال عملية تطوير الخدمات وتحسينها وتقديمها بأقل تكلفة ممكنة، وتهتم الشركات أيضاً بمواردها البشرية وتستثمر في تطوير معارف ومهارات وخبرات العاملين لديها، وتشركهم في حل المشكلات التي قد تواجه الشركة للوصول

الى أفكار ابداعية، كل ذلك من شأنه تمكين الشركات من زيادة نسبة مبيعاتها في السوق والتوسع بالحصول على الحصة السوقية.

وتشير نتائج التحليل ان الدلالة الإحصائية لمحور تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية قد بلغت (0.30)، عند متغير عدد سنوات الخبرة وهذه القيمة أعلى من قيمة الدلالة الإحصائية المفترضة عند ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن أفراد العينة من العاملين في شركات الاتصالات الفلسطينية على إختلاف عدد سنوات خبرتهم لديهم مستويات جيدة من الفهم لهذه التحديات والتي تحد من قدرة شركات الاتصالات على تطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث يتمثل جزء من هذه التحديات بضعف قدرة بعض الموظفين على مواكبة التطور التقني وضعف مستوى خبرتهم وتأهيلهم وتدريبهم، مع امكانية تأثير عدم وجود أنظمة للحوافز والمكافآت في بعض الشركات على تطبيق معايير نظام مالكولم بالدريج للجودة الشاملة.

الفصل الخامس

النتائج والاستنتاجات والتوصيات

1.5. النتائج

1. أظهرت نتائج الدراسة ان الدرجة الكلية لواقع تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها كانت بدرجة تقدير كبيرة وبمتوسط حسابي كلي (4.1)، وبانحراف معياري (0.49)، وهذا يدل أهمية تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية للوصول الى الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة من شركات الاتصالات الفلسطينية.
2. بلغ المتوسط العام لمعيار التزام الادارة العليا بالجودة الشاملة كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة (3.93)، وبانحراف معياري قدره (0.62)، وبدرجة تقدير كبيرة.
3. بلغ المتوسط العام لمعيار لمعيار التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة (3.73)، وبانحراف معياري قدره (0.61)، وبدرجة تقدير كبيرة.
4. بلغ المتوسط العام لمعيار الاهتمام والتركيز على المشتركين كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة (3.75)، وبانحراف معياري قدره (0.66)، وبدرجة تقدير كبيرة.
5. بلغ المتوسط العام لمعيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة (3.93)، وبانحراف معياري قدره (0.55)، وبدرجة تقدير كبيرة.
6. بلغ المتوسط العام لمعيار إدارة العمليات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة (4.20)، وبانحراف معياري قدره (0.58)، وبدرجة تقدير كبيرة.
7. بلغ المتوسط العام لمعيار إدارة نظم المعلومات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة (4.44)، وبانحراف معياري قدره (0.61)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً.
8. بلغ المتوسط العام لمعيار جودة المخرجات كأحد معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة (4.45)، وبانحراف معياري قدره (0.48)، وبدرجة تقدير كبيرة.

9. أظهرت نتائج الدراسة ان الدرجة الكلية لمحور التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة كانت بمتوسط حسابي كلي قدره (2.85)، وبانحراف معياري (1.00)، وبدرجة تقدير متوسطة.

10. تبين عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لجميع متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

2.5 الاستنتاجات

خلصت الدراسة الى أن هنالك أهمية كبيرة لتطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية للوصول الى الجودة الشاملة في الخدمات المقدمة من هذه الشركات، من خلال مساعدتها في خلق وتعزيز روح المنافسة الشريفة بينها، وإجراء التحسينات المستمرة في نوعية الخدمات المقدمة ويظهر ذلك جلياً من خلال ما أظهرته هذه الدراسة في الاستنتاجات التالية الخاصة:-

1. هنالك درجة اهتمام والتزام كبيرة من قبل الادارة العليا بتطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، حيث أن الادارة العليا تسعى من خلالها الى تحسين نوعية وجودة خدماتها المقدمة للزبائن في سبيل تعزيز مركزها التنافسي في الاسواق المحلية والدولية، بما يتواءم مع رؤيتها ورسالتها وأهدافها ومعايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة.
2. هنالك أهمية كبير لمعيار التخطيط الاستراتيجي كأحد معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، حيث أن شركات الاتصالات تقوم وبشكل مستمر بتحسين فعالية نظام وسياسة إدارة الجودة والعمل على تشجيع مستوياتها الادارية لاجراء تحسينات على كافة عملياتها وخدماتها المقدمة للزبائن، في سبيل زيادة حصتها السوقية وتحسين وضعها التنافسي.
3. هنالك دور مباشر وكبير لمعيار الاهتمام والتركيز على المشتركين في شركات الاتصالات في تطبيق معايير مالكوم بالدريج، حيث يتم دراسة السوق والتعرف على الاحتياجات والرغبات الفعلية والمستقبلية المتجددة للزبائن ومحاولة اشباعها من خلال توفير خدمات متميزة يمكن الحصول عليها بسهولة وبوقت قصير وتتمتع بكفاءة وجودة عالية، الامر الذي يعزز ارتباط المشتركين بهذه الشركات ويزيد من مستوى رضاهم واقبالهم على خدماتها.
4. تهتم شركات الاتصالات وبشكل كبير بمواردها البشرية باعتبارها متطلب أساسي لنجاح تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، حيث تسعى للاهتمام بعملية اختيار مواردها البشرية الكفوة والمتميزة وتطويرها وتدريبها من خلال تنفيذ العديد من السياسات والاجراءات الادارية الداعمة لمواردها البشرية من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم، وتقديم خدمات متميزة للزبائن تلبي احتياجاتهم، الامر الذي ينعكس ايجاباً على نجاح الشركات واستمرار نموها، وتوسيع أعمالها بالأسواق.
5. يوجد دور كبير لإدارة العمليات في تعزيز تطبيق معايير مالكوم بالدريج لادارة الجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، من ادارة العمليات الخدمائية والتحسين المستمر لمختلف مراحلها، من خلال استخدام طرق ابداعية تساعد الشركات على تحقيق غاياتها واهدافها المتنوعة بكفاءة وفاعلية، وارضاء زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد.

6. يوجد دور كبير وهام لمعيار إدارة النظم في تطبيق معايير مالكولوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية، من خلال الموارد البشرية الكفؤة القادرة على ادارة الانظمة المختلفة، الامر الذي يسهم في دعم أنشطتها وبرامجها وتوجهاتها المستقبلية، ويقدم للزبائن عن مستوى ونوعية جودة خدماتها.

7. هنالك اهتمام كبير بمعيار جودة المخرجات المرتبطة بخدمات شركات الاتصالات الفلسطينية، من خلال الاجراءات الخاصة التي تمارسها في سبيل التأكد من سلامة جميع اجراءات الجودة المتعلقة بمكونات العملية الخدماتية ومستوى التكنولوجيا والادارة المستخدمة بالاضافة الى نظام الرقابة على الجودة، مما يعمل على تقليل التكاليف وتعظيم المنفعة ودعم استمرارها في تقديم خدماتها بكفاءة وفاعلية.

8. تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية العديد من التحديات التي تؤثر على قدرتها في تطبيق معايير مالكولوم بالدريج بكفاءة وفاعلية، والتي تنتوع بين تحديات ادارية وفنية وبشرية ومالية، لذا يجب عليها العمل على الحد منها وتقليل مخاطرها، الامر الذي سينعكس بشكل ايجابي على قدرتها على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية.

3.5 التوصيات

تأسيساً على النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على خير وجه، لا بد من تقديم بعض التوصيات وهي كما يلي:

1. ضرورة زيادة الاهتمام الادارة العليا بتطبيق معايير مالكولم بالدريج لإدارة الجودة الشاملة، لما له أثر مباشر في تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحديد شركات الاتصالات لأهدافها الاستراتيجية والمرحلية، واختيار السياسات والأساليب المناسبة لتحقيقها بشكل دقيق ومدروس.
2. ضرورة امتلاك الشركات نظام فعال لقياس مدى تطبيق معايير مالكولم بالدريج، والاعتماد على مؤشرات يسهل قياسها، والتعامل مع شكاوي المستفيدين وحل مشكلاتهم.
3. تعزيز مشاركة الادارة العليا لجميع المستفيدين في توجيهاتها وتطلعاتها المستقبلية، وأن تتيح للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات، وتشجيع التطوير والتحسين الدائم لتحقيق التميز.
4. التركيز على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، من خلال الاهتمام بالاليات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بدراسة السوق، وتوثيق جميع العمليات والتعليمات بشكل واضح وسهل الفهم لجميع الموظفين، وتصميم العمليات بطريقة تراعي الجوانب الوقائية في العمل.
5. خلق برامج فعالة قادرة على تحفيز العاملين في شركات الاتصالات، تسهم في زيادة مستوى تمكينهم، وتخلق لديهم مستويات عالية من الابتكار والابداع وتقبل ثقافة التغيير.
6. تعميم ثقافة الجودة في جميع مستويات الشركة وتدريب العاملين على مفاهيم الجودة وتقديم برامج توعية وارشاد تسهم في رفع فعالية الشركات وبما ينعكس على قدرتها على تلبية احتياجات متلقي خدماتها.
7. تعزيز قدرات ادارة الشركات لتحسين الجودة والنوعية في الخدمات المقدمة، وصولاً لاشباع حاجات العملاء وتلبية متطلباتهم.

4.5 المقترحات البحثية

1. القيام بدراسة معمقة حول معيقات تطبيق معايير مالكوم بالدريج في شركات القطاع الخاص.
2. إجراء دراسة حول أثر تطبيق معايير مالكوم بالدريج على تعزيز ربحية شركات القطاع الخاص.
3. إجراء دراسة حول العلاقة بين تطبيق معايير مالكوم بالدريج وتحقيق الميزة التنافسية في شركات القطاع الخاص.
4. إجراء دراسة مقارنة حول مدى تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة ما بين الشركات الخدمائية والصناعية.
5. إجراء دراسة حول أثر تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة على الاداء المؤسسي للشركات الخدمائية.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت. (2008): إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات: الخدمات الاجتماعية والتعليمية والصحية، مجموعة النيل العربية، مصر.
- أبو بكر محمود، الهوش. (2018)، إدارة الجودة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرات للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر.
- أبو مايلة، كوثر. (2014): إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الاسمري، هناء. (2014): دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات السعودية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربية للعلوم الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.
- أكسفورد. (2006): إدارة الجودة الشاملة، مطبعة جامعة أكسفورد.
- باشبوة، لحسن والبرواري، نزار. (2009) نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحويلات العالمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 2، العدد 3.
- بلية، الحبيب. (2019): كتاب إدارة الجودة الشاملة (المفهوم، الأساسيات، شروط التطبيق) جامعة مستغانم، الجزائر.
- بن عشاوي، أحمد. (2013): إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، دار الحامد، الأردن.
- بيرزكوب، بنيلوب. (2008): سيجما سته للتميز في مجال الاعمال، ترجمة محمد يوسف، ط1، مكتبة العبيكان، الرياض.
- جويحان، ثائر. (2013): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي للمنظمات الصناعية: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العاملة في منطقة سحاب الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحلبي، موسى. (2017): دور شهادة الجودة الممنوحة من مؤسسات المواصفات والمقاييس في تعزيز القدرة التنافسية للمنتج الفلسطيني: حالة تطبيقية على القطاع الغذائي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- خديجة، الحاج. (2019): درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر العاملين بها، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، الجزائر.

- ربعي، محمود والشمري، مازن وكزاز، مازن.(2013): إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
- الزعبي، ميسون.(2013): درجة معايير إدارة الجودة الشاملة في مديرية التربية والتعليم لمنظمة اربد الثالثة من وجهة نظر موظفيها، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، ملحق 2.
- الساعدي، عادل.(2016): دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، اتحاد المدربين العرب، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، الكويت.
- السلمي، علي.(2002): تطوير أداء وتجديد المنظمات، الطبعة الأولى، دار قياء القاهرة، مصر.
- الشعار، قاسم والنجار، فايز.(2015): تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الابداع التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 2.
- الشمري، فهد.(2002): المدخل الإبداعي لإدارة الازمات والكوارث، شركة نجد التجارية، الرياض.
- الصغير، عبير.(2009): التميز الوظيفي مفهومة ومعاييرها في الملتقى الإداري الثاني للتميز الوظيفي، مفهومه واساليبه، معاييرها، آثاره، جامعة الامام محمد بن مسعود الإسلامية، السعودية.
- الطائي، علي وعبد الهادي.(2019): إمكانية تطبيق معايير مالكولم بالدريج، بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية، العراق.
- العالول، اباد.(2011): قياس جودة الخدمات التي تقدمها شركة جوال من وجهة نظر الزبائن في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عامر، سامح وقنديل، علاء.(2011): تخطيط ومراقبة الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، دار الفكر، الأردن.
- عبد الرزاق، إبراهيم.(2007): منظومة تكوين المعلم في ضوء معايير الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، الاردن.
- عبيد، دالية.(2017): واقع الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وفق النموذج الأمريكي للتنمية وعلاقته بالأداء حسب بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- العزاوي، محمد.(2005): إدارة الجودة الشاملة، دار البازري، عمان، الأردن.
- علوان، نايف.(2009): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو، دار زهران للنشر والتوزيع-عمان، الأردن.
- عمران، حميدة وسعدلي، فطيمة.(2012): أثر إدارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية: حالة مؤسسة المطاحن الكبرى، شهادة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي، الجزائر.

- عياد، عادل.(2017): اثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقا لنموذج بالدريج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- قادة، يزيد.(2012): مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
- قدور، طاهر.(2015): أنظمة إدارة الجودة الشاملة، جامعة البعث، الجمهورية العربية السورية.
- المحتسب، لطيفة.(2016): تطبيق الجودة المستدامة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالاداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- محمد، سيد.(2015): الأساليب العلمية الحديثة لمراقبة جودة ومراحل الإنتاج، دار حروف للنشر الالكتروني.
- المشهداني، سعد.(2017): مناهج البحث الاعلامي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة.
- مصطفى، أحمد.(2005): إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية مع ترجمة نصوص مفاهيم وارشادات منظمة الايزو، مصر.
- مضية، طارق،(2019): تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية – جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- المعجم الوسيط.(2011): معجم عربي من اصدار مجمع اللغة العربية بالقاهرة، الطبعة الخامسة، يتالف من جزء واحد.
- نجم، عبود.(2010): إدارة الجودة الشاملة عبر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- النعيمي، محمد وصويص، غالب.(2016): إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- الهشلمون، عبد الرحمن.(2015): درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة الكهرباء الخليل. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، الخليل.

- Ambrose Kimanthi Muthhama.(2014), Total Quality Management and Performance of Mobile Telecommunication Firms in Kenya. Master degree, school of Business, university of Nairobi.
- Baldrige National Quality Program,(2009-2010). Education Criteria for performance Excellence.
- Blazey, Mark I, Insights to performance Excellence. (2007). American Society Quality (ASQ) USA.
- Dele, Barrie G , Ton van derwiele and Jos van Iwaarden (2016), Managing Quality: An Essential Guide and Resource Gateway , sixth Edition.
- Deming, W.E. (1986). Out of the crisis. Cambridge, MA: Center for Advanced Engineering study, Massachusetts Institute of Technoilge.
- Drucker, P.(2004). The Next society: Asurvey of the Near Future.The Economist.
- Elaheh Farzadnia, Zahra Hosseini, Vipul Mandra, Ahmad Riahi, Departement of Management, payam Noor. University, Tehran, Iran. Department of management , Gujarat University, Ahmedabad India (2017), Study of Hospital Quality Management & Improvement Rates in the hospitals.
- George, S.(2002), Bull or bear: The Q-100 Index Proves that if you have quality, you will beat the market . Quality Progress VOL.7,No.32.
- Goetsch, Davise (2014): Quality management Organization Excellence, Introduction to Total Quality, 7thedition person Education International.
- Herzallah, M, Gutierrez-Gutierrez, L , & Munoz J.F (2014). Total quality management practices competitive performance.
- Iqbal, Tahir, Huq, Daizul, Kkurrum, M and Bhutta, S.(2018) Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm performance: An exploratory study in apparel export indy in apparel export industry of Pakistan, International Journal of Production Economics,VOL.203.
- Juran, J.A,(1995), A History of managing for quality: The Evolution Press, Nilwaukee, Wisconsin.
- Leonard, Denis& Mc Guire,(2008). MOC.OP.Cit.
- Muthama, Ambrose.(2014) Total Quality management and performance on mobile telecommunication firms in Kenya school of business University of Nairobi.
- National Institute of Standards & Technology, (2008), "Baldrige Award Application Forms" Baldrige National Quality Programs Department of Commerce.
- National Institute of Standards & Technology, (2010), "Baldrig Award Application Forms " Baldrige National Quality Program, Department of Commerce, OP, cit .

- Oakland, John S.(2014). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with case fourth edition.
- Pinar, M, Girad, I. (2008) , Investigating the impact of organizational excellence and Leadership on business performance An exploratory, of study of Turkish firm” The sam advanced management Journal VOL.73,No.1.
- Rahman, S,(2004)‘ the future of TQM can TQM be resurrected? Total Quality management past Business Excellence, 15cu.
- Sahoo, Saumyaranjan and Yadav, Sudhir, (2018). Total Quality management in Indian manufacturing SME, procedia manufacturing Vol,21.
- Saparaph, J.V, Benson,G.P,& Schroeder, R.G.(1989). An instrument for meansuriy the critical factors of quality management. Decision Sciences VOL.20,No.4.
- Savilla.I, Banisler" .(2002), A Question of Quality: The Malcom Baldrige Criteria as Applied to Education" Journal of Research for Educational Leaders (JREL) VOL.1,No.2.
- Stephen, Ibidunni, paul, Salau, Olubusayo, Falola, William, Ayeni, and Frank Obunabor.(2017). Total Quality Management and performance of Telecommunication Firms, International Business, Management, VOL.11,No.2.
- Taiye, Borishade and Mercy, Ogbaei.(2015). Strategic Imperatives of Total Quality Management and Customer Satisfaction in Organizational Sustainability. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences VOL.5,No.4.
- Talib,F, Rahman, Z&Qvreshi, M,N,(2012). Total Quality management in service sector: A literature Review. International Journal of Business Innovation & Resarch, VOL.6,No.3.
- Zairi, M. (2002). Beyond TQM implementation: the never Paradigm of TQM sustainability, Total Quality Management, VOL.13.

المواقع الإلكترونية:

- حسني، اسراء. (2016) عدد مستخدمي الهواتف الذكية يصل الى 6 مليار خلال 4 سنوات مقال منشور في موقع اليوم السابع، <https://www.youm7.com>، 2021/9/15 الساعة الخامسة مساء.
- الجامعة الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد الرابع، العدد الثالث، <https://digitalcommons.aaru.jo/jaes/vol4/iss3/1> 2021/8/6 الساعة 5 مساء.
- منصة المجلات العربية/ اتحاد الجامعات العربية <https://digitalcommons.aaru.edu.jo> 2021/10/5 الساعة الثالثة فجرا.
- قانون نشأة معايير بالدريج <https://www.improvement-act.htm> 2021/4/20 الساعة 4 عصرا.
- موقع جائزة مالكولم بالدريج <https://www.nist.gov> 2021/3/15 الساعة 5 مساء.
- موقع الجودة والمواصفات العالمي <https://www.quality.com> 2021/6/3 الساعة 3 عصرا.
- موقع شركة جوال <https://www.jawal.ps> 2021/7/3 الساعة الواحدة صباحا.
- مركز الإحصاء الفلسطيني: <https://www.bcbs.gov.ps> 2021/8/3 الساعة العاشرة مساء.
- موقع شركة بالتل <https://www.paltal.ps> 2021/8/3 الساعة 3 صباحا.
- موقع شركة اوريدو <https://www.ooredoo.ps> 2021/8/4 الساعة السابعة مساء.
- موقع ماستر للايزو <https://www.master.ps> 2021/10/10 الساعة الخامسة صباحا.
- وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات <https://www.mtit.gov.ps> 2021/11/5 الساعة الخامسة مساء
- مركز التجارة الفلسطيني <https://www.paltrade.org> 2021/11/5 الساعة العاشرة مساء.



ملحق 1: الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة القدس - القدس

عمادة الدراسات العليا

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

أخي الموظف/ اختي الموظفة المحترمة/

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان

درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية
(بالتل، اوريدو، جوال) من وجهة نظر العاملين بها

تهدف هذه الرسالة الى التعرف على درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية - وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة وبناء المؤسسات - كلية الدراسات العليا -معهد التنمية المستدامة-جامعة القدس.

لذا نرجو منكم التقضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علما بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع احصائية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم جهودكم وحسن تعاونكم

إعداد الباحثة: هبة الشريف

إشراف الدكتور: أحمد حرزالله

القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الكريم/أختي الكريمة: يحتوي هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

1. المؤهل العلمي:

1.1 بكالوريوس 2.1 ماجستير فأعلى

2. طبيعة الوظيفة:

1.2 إدارية ومالية 2.2 فنية

3. المسمى الوظيفي:

1.3 مدير عام 2.3 مدير
2.3 رئيس قسم 4.3 رئيس وحدة

4. عدد سنوات الخبرة:

1.4 أقل من 5 سنوات 2.4 من 5 - أقل من 10 سنة
3.4 من 10 - أقل من 15 سنة 4.4 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة: تعد جائزة مالكوم بالدريج التي أصدرها المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكي إحدى أبرز الأدوات التي يمكن من خلالها الوصول إلى أعلى مستويات المنافسة العالمية عبر تحقيق الجودة في مجمل عناصر المنظمة والتي حددت لسبعة معايير (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على الزبون، القياس والتحليل وإدارة المعرفة، قوى العمل، التركيز على العملاء - النتائج) وبما يزيد من قدرة المؤسسات للوصول إلى الريادة في مجال اختصاصها.

وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعتبر عن درجة تطبيق معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية (بانتل، اوريدو، جوال) من وجهة نظر العاملين بها، وعليه تتمنى الباحثة عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم	الفقرة	درجة التطبيق				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة						
1.	لدى الشركة (قسم أو موظف) مسؤول عن إدارة الجودة.					
2.	تعتبر الشركة الجودة الشاملة أنها خطة استراتيجية للمدى البعيد.					
3.	عند عمل الإجراءات التصحيحية للجودة تعتمد الشركة التغذية الراجعة.					
4.	العاملين بالنسبة لإدارة الشركة هم أساس مصدر رئيسي لتقدم الشركة					
5.	توفر الشركة الدعم الكامل واللازم من أجل تطبيق معايير الجودة مالكوم بالدريج.					
6.	تقيس إدارة الشركة جودة الأداء في جميع الأقسام.					
7.	تتحقق الإدارة من تطبيق معايير الجودة الشاملة وتقييم التقدم في ذلك.					
8.	تقوم الإدارة بعمل مراجعة دورية لأهداف الجودة.					
9.	توفر الإدارة كل ما يلزم من موارد للتطوير المستمر في أنظمتها.					
10.	يتصف مدراء الشركة بحس المسؤولية المنبثق من عدالتها.					
11.	يتحلى المدراء بروح العمل الجماعي.					
المجال الثاني: التخطيط الاستراتيجي						
12.	تملك الشركة (رسالة ورؤية) يؤمن بها جميع العاملين.					
13.	يتم صياغة استراتيجية الشركة بناءً على معرفة ما يريده الزبون.					
14.	تقوم الشركة بمشاركة العاملين بها بالنقاط الأساسية للاستراتيجية.					
15.	تواكب الشركة (التطورات والتحولت) الرئيسية في التكنولوجيا والاتصالات.					
16.	تتضمن الاستراتيجية أهداف لتحسين الجودة.					
17.	تحول (خطط وسياسات) الجودة إلى مجموعة من أهداف قابلة للقياس والتقييم.					
18.	تعقد إدارة الشركة اجتماعات ولقاءات للعاملين تشرح فيها استراتيجيتها.					

رقم	الفقرة	درجة التطبيق				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الثالث: الاهتمام والتركيز على المشتركين						
19.	توضح الشركة المتطلبات اللازمة لتقديم الخدمة.					
20.	تتسم الشركة بسرعة تلبية رغبات المشتركين.					
21.	تسعى الشركة دائماً لحل المشاكل التي تواجه المشتركين بسرعة.					
22.	تقوم الشركة بإجراء استقصاء دوري خاص بالمشتركين لتحديد احتياجاتهم					
23.	تقوم الشركة باستمرار بسؤال المشتركين عن مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة.					
24.	بعد تقديم الخدمة تقوم الشركة بمتابعتها لتقييمها لمعرفة مدى رضا المشتركين عنها.					
25.	تشدد الشركة على تقديم الخدمة الصحيحة من اول مرة وفي كل مرة.					
26.	يوجد آلية اتصال وتواصل بين الشركة والمشاركين (قسم للشكاوى، مواقع الالكترونية).					
27.	تأخذ الشركة شكاوى المشتركين بعين الاعتبار لتستعين بها من أجل تطوير الخدمات المقدمة.					
المجال الرابع: العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية						
28.	جميع العاملين على دراية كاملة بمفهوم الجودة الشاملة.					
29.	يتم تقديم الحوافز (المادية والمعنوية) للعاملين لتطبيق نظام الجودة.					
30.	لدى العاملين السلطة المناسبة لتحقيق الجودة في العمل.					
31.	تنمي الشركة روح العمل الجماعي بين مواردها البشرية.					
32.	يتم اختيار العاملين على أسس (علمية وموضوعية) تراعي مصلحة الشركة.					
33.	تستثمر الشركة في تطوير مهارات العاملين لديها باعتبارهم رأسمالها الحقيقي.					
34.	تستثمر الشركة في تطوير معارف العاملين لديها باعتبارهم رأسمالها الحقيقي.					
35.	تشرك الإدارة العليا العاملين في حل المشاكل المتعلقة بالزبائن.					
المجال الخامس: إدارة العمليات						
36.	تحرص الشركة على التخطيط المفصل لعملياتها.					
37.	تهتم الشركة بتطوير الخدمات المقدمة للزبائن.					
38.	تتبنى الشركة مبدأ إعادة هندسة العمليات (الهندرة) بشكل مستمر .					
39.	الحصول على شهادة الأيزو ISO 9001 يساهم في خلق ميزة تنافسية قوية.					

رقم	الفقرة	درجة التطبيق				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
40.	إجراءات العمل بالشركة تتمتع (بالوضوح والتوصيف الدقيق).					
41.	تستخدم الشركة الأساليب الإحصائية لضبط جودة الخدمات.					
42.	يتم مشاركة جميع المستويات الادارية خلال عمليات التطوير.					
43.	تحرص الشركة في عملياتها على التخطيط المستمر.					
44.	تقلص الشركة تكاليف تقديم الخدمات للزبائن.					
المجال السادس: إدارة نظم المعلومات						
45.	تمتلك الشركة موارد بشرية متخصصة بتقنية نظم المعلومات.					
46.	لدى الشركة قاعدة بيانات جيدة خاصة بالزبائن.					
47.	تصمم الخدمات الجيدة بناء على البيانات التي تتعلق بتوقعات الزبائن.					
48.	تمتلك الشركة قاعدة بيانات تتعلق بالمنافسين.					
49.	الحصول على المعلومات متاح لجميع الموظفين بالشركة.					
50.	تعمل الشركة على جعل المعلومات متاحة للزبائن.					
المجال السابع: جودة المخرجات						
51.	تمتع الشركة (بقبول وسمعه جيدة) بالمجتمع.					
52.	حققت الشركة ولاء موظفيها لها.					
53.	تمكنت الشركة من تحقيق أرباح ممتازة.					
54.	وصلت الشركة لتحقيق الرضى لدى زبائنهم.					
55.	تمكنت الشركة من زيادة مبيعاتها السوق					
56.	تمكنت الشركة من التوسع بالسوق.					

القسم الثالث: وفيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعتبر عن التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة، وعليه تتمنى الباحثة عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

رقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
تحديات تطبيق معايير مالكولم بالدريج / الجودة الشاملة						
1.	البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق معايير الجودة في الشركة غير واضحة.					
2.	البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق معايير الجودة في الشركة غير كافية.					
3.	عدم توفر البيئة التنظيمية والمناخ المناسب لتطبيق المعايير.					
4.	عدم توفر أنظمة معلومات حديثة تدعم تطبيق المعايير.					
5.	صعوبة قياس وتقييم نتائج العمل الخاصة بالمعايير.					
6.	ضعف تبادل المعلومات بين ادارات الشركة والجهات ذات العلاقة.					
7.	ضعف قدرة بعض موظفي الشركات على مواكبة التطور التقني.					
8.	ضعف مستوى التأهيل والتدريب والخبرة لبعض العاملين في الشركة.					
9.	عدم وجود نظام للمكافآت والحوافز.					

انتهت الاستبانة

مع خالص التقدير لاهتمامكم ووقتكم ومساعدتكم



ملحق 2 : رسالة تحكيم الاستبانة.

حضرة الدكتور/ة المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانته لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم إستخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية وهي بعنوان:

**درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية
(بالتل، اوريدو، جوال) من وجهة نظر العاملين بها**

إشراف: د. أحمد حرز الله

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس.

معايير التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أي فقرات ترونها مناسبة، الفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير،،،

الباحثة: هبة الشريف



ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د. محمد الجعبري	جامعة الخليل
2.	د. مجيد منصور	الجامعة العربية الامريكية
3.	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
4.	د. محمد عوض	جامعة القدس
5.	د. ناصر جرادات	جامعة بيت لحم الاهلية
6.	د. محمد صلاحات	جامعة بيت لحم الاهلية
7.	د. رائد عريقات	الجامعة العربية الامريكية
8.	د. محمد سالم	جامعة القدس
9.	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
10.	د. عطية مصلح	جامعة القدس المفتوحة
11.	د. نضال درويش	جامعة القدس
12.	أ. أحمد أبو بكر	وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات
13.	أ. أحمد الكيلاني	ديوان الموظفين العام

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
94الاستبانة بصورتها النهائية.....	.1
100رسالة تحكيم الاستبانة.....	.2
101قائمة بأسماء السادة المحكمين لاداة الدراسة.....	.3

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27-26	يوضح تصنيفات معايير جائزة مالكولوم بالدريج.....	1.2
45	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي	1.3
45	توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة الوظيفة.....	2.3
45	توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.....	3.3
46	توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.....	4.3
47	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور درجة تطبيق معايير مالكولوم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، شركة جوال، وشركة أريدو).....	5.3
48	مصنوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية (بالتل، شركة جوال، وشركة أريدو) في تطبيق معايير مالكولوم بالدريج للجودة الشاملة.....	6.3
49	معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....	7.3
52	مفتاح التصحيح الخماسي.....	1.4
53	إجابات المبحوثين حول معيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية.....	2.4
56	إجابات المبحوثين حول معيار التخطيط الإستراتيجي في شركات الاتصالات الفلسطينية.....	3.4
58	إجابات المبحوثين حول معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين في شركات الاتصالات الفلسطينية.....	4.4
61-60	إجابات المبحوثين حول معيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية في شركات الاتصالات الفلسطينية.....	5.4
63	إجابات المبحوثين حول معيار إدارة العمليات في شركات الاتصالات الفلسطينية.....	6.4
65	إجابات المبحوثين حول معيار إدارة نظم المعلومات في شركات الاتصالات الفلسطينية.....	7.4

67	إجابات المبحوثين حول معيار جودة المخرجات في شركات الاتصالات الفلسطينية.....	8.4
70-69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية.....	9.4
71	إجابات المبحوثين حول التحديات التي تواجه شركات الاتصالات الفلسطينية في تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة.....	10.4
73	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.....	11.4
75	نتائج إختبار "T-Test" للعينات المستقلة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.....	12.4
77	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.....	13.4
77	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....	14.4
79	المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.....	15.4
79	نتائج إختبارات تحليل التباين (ANOVA) في إستجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....	16.4

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
24	يوضح المقارنة بين النموذج الاوروبي خلال العام 2013 والعام 2020.	1.2
26	يوضح نموذج جائزة مالكوم بالدريج للجودة الوطنية.....	.2.2
50	نموذج الدراسة.....	1.3

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والعرفان.....	
ج	التعريفات.....	
د	الاختصارات.....	
هـ	الملخص بالعربية.....	
ز	الملخص بالإنجليزية.....	
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....	
2-1	المقدمة.....	.1.1
3-2	مشكلة الدراسة.....	.2.1
4-3	مبررات الدراسة.....	.3.1
4	أهمية الدراسة.....	.4.1
4	الاهمية النظرية.....	.1.4.1
5-4	الاهمية التطبيقية.....	.2.4.1
5	أهداف الدراسة.....	.5.1
5	الهدف العام.....	.1.5.1
6-5	الاهداف الفرعية.....	.2.5.1
7-6	أسئلة الدراسة.....	.6.1
7	فرضيات الدراسة.....	.7.1
7	حدود الدراسة.....	.8.1
8-7	مصادر جمع المعلومات والبيانات.....	9.1
8	هيكلية الدراسة.....	10.1
9	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة.....	

9	المبحث الأول: الجودة الشاملة.....	1.2
10	تعريف مفهوم الجودة الشاملة.....	1.1.2
11	أبعاد الجودة (الخدمة، السلعة).....	2.1.2
13-11	تعريف إدارة الجودة الشاملة.....	3.1.2
14-13	أهمية إدارة الجودة الشاملة.....	4.1.2
16-14	مبادئ إدارة الجودة الشاملة.....	5.1.2
17-16	أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	6.1.2
18-17	معيقات إدارة الجودة الشاملة.....	7.1.2
19-18	ممارسات إدارة الجودة الشاملة.....	8.1.2
21-20	إدارة الجودة الشاملة في فلسطين.....	9.1.2
21	المبحث الثاني: نماذج التميز.....	2.2
21	مفهوم التميز.....	1.2.2
22-21	مفهوم التميز وعلاقته بالجودة الشاملة.....	2.2.2
22	نماذج ادارة الجودة الشاملة العالمية/ نماذج التميز العالمية.....	3.2.2
22	نموذج Deming الياباني.....	1.3.2.2
24-22	النموذج الأوروبي للتميز (EFQM).....	2.3.2.2
24	معايير مالكوم بالدريج للجودة الشاملة Malcom Baldrig.....	3.3.2.2
25-24	مفهوم المعايير.....	1.3.3.2.2
28-25	معايير بالدريج في الجودة الشاملة.....	2.3.3.2.2
28	مجالات جائزة مالكوم بالدريج.....	3.3.3.2.2
29	برنامج جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة.....	4.3.3.2.2
30-29	اهداف نموذج مالكوم بالدريج.....	5.3.3.2.2
30	المفاهيم والمبادئ الأساسية لمعايير نموذج مالكوم بالدريج.....	6.3.3.2.2
31-30	المبادئ الأساسية لنموذج مالكوم بالدريج.....	7.3.3.2.2
31	قانون نشأة جائزة مالكوم بالدريج.....	8.3.3.2.2
32	المبحث الثالث: شركات الاتصالات الفلسطينية.....	3.2
32	مجموعة الاتصالات الفلسطينية بالتل.....	1.3.2
33-32	شركة الاتصالات الخلوية جوال.....	2.3.2
33	شركة الاتصالات الوطنية أوريدوا.....	3.3.2

34	الدراسات السابقة.....	4.2
39-34	الدراسات العربية.....	1.4.2
42-40	الدراسات الاجنبية.....	2.4.2
43-42	التعقيب على الدراسات السابقة.....	3.4.2
44	الفصل الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها.....	
44	المقدمة.....	.1.3
44	منهج الدراسة.....	2.3
44	مجتمع الدراسة.....	.3.3
46-45	عينة الدراسة.....	4.3
46	أداة الدراسة.....	5.3
48-46	صدق أداة الدراسة.....	1.5.3
49-48	ثبات أداة الدراسة.....	2.5.3
49	إجراءات تطبيق الدراسة.....	6.3
49	متغيرات الدراسة.....	7.3
50	المتغيرات المستقلة.....	1.7.3
51-50	المتغيرات التابعة.....	2.7.3
51	أساليب المعالجة الإحصائية.....	8.3
52	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها.....	
52	المقدمة.....	1.4
52	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
52	درجة تطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.....	1.2.4
55-53	معيار التزام الإدارة العليا بالجودة الشاملة.....	.1.1.2.4
57-55	معيار التخطيط الإستراتيجي.....	.2.1.2.4
60-58	معيار الاهتمام والتركيز على المشتركين.....	.3.1.2.4
62-60	معيار العناية/ الاهتمام بالموارد البشرية.....	.4.1.2.4
65-63	معيار إدارة العمليات.....	.5.1.2.4

67-65 معيار إدارة نظم المعلومات	6.1.2.4
69-67 معيار جودة المخرجات	7.1.2.4
71-69	الدرجة الكلية لتطبيق معايير مالكولم بالدريج للجودة الشاملة في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين بها.....	8.1.2.4
72-71	التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق معايير مالكولم بالدريج.....	9.1.2.4
73 النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها	3.4
73 الفرضية الرئيسية	1.3.4
75-73 الفرضية الفرعية الاولى	1.1.3.4
76-75 الفرضية الفرعية الثانية	2.1.3.4
79-77 الفرضية الفرعية الثالثة	3.1.3.4
81-79	الفرعية الفرضية الرابعة.....	4.1.3.4
الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والتوصيات.....		
83-82 النتائج	1.5
85-84 الاستنتاجات	2.5
86 التوصيات	3.5
87 المقترحات البحثية	4.5
88	المصادر والمراجع.....	
102	فهرس الملاحق.....	
104-103	فهرس الجداول.....	
105	فهرس الاشكال.....	
109-106	فهرس المحتويات.....	

