

الجامعة الإسلامية
عمادة الدراسات العليا
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في
شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين

إعداد الطالب:

حازم ياسر عبد العال

إشراف:

د. يوسف بحر

أ.د. يوسف عاشور

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة
الأعمال

(أكتوبر - 2007)

قرار لجنة المناقشة

الإهداء

إلى من ربباني صغيرا في جنات الخلد إن شاء الله

إلى أخوتي و أخواتي الأعزاء

إلى زوجتي الفاضلة

إلى أبنائي الأعزاء

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور يوسف عاشور والأستاذ الدكتور يوسف بحر في الجامعة الإسلامية بغزة اللذين أشرفا على إخراج هذه الرسالة، وقدا لها كل ما يستطيعانه، وساهما فيها معاً بالرأي والنصيحة. كما وأتقدم بشكري وامتناني لزملائي الأعزاء في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، على ما قدموه من جهد ومشاركة في تسهيل مهمتي عند إعداد هذه الدراسة.

أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم عني وعن المسلمين خير الجزاء.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	م.
II	قرار لجنة المناقشة	1.
III	الإهداء	2.
IV	شكر وتقدير	3.
V	قائمة المحتويات	4.
VI	قائمة الجداول	5.
VII	قائمة الأشكال	6.
VIII	قائمة الأشكال والرسوم البيانية	8.
IX	قائمة الملاحق	9.
X	ملخص البحث باللغة العربية	10.
XI	ملخص البحث باللغة الإنجليزية (Abstract)	11.
الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)		
2	المقدمة	1.
4	مشكلة الدراسة	2.
5	تساؤلات الدراسة	3.
6	فرضيات الدراسة	4.
7	أهداف الدراسة	5.
8	أهمية الدراسة	6.
9	منهجية الدراسة	7.
9	مجتمع الدراسة و عينة الدراسة	8.
الفصل الثاني (الإطار النظري)		
12	مفهوم الجودة	1.
13	مفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.
20	نماذج إدارة الجودة الشاملة	3.
38	أهم المبادئ المشتركة لإدارة الجودة الشاملة	4.
46	إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	5.
61	الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة	6.
63	تطبيقات إدارة الجودة الشاملة	7.

الفصل الثالث (الدراسات السابقة)		
69	الدراسات التي تناولت تحسين الجودة وفعاليتها	1.
72	الدراسات التي تناولت أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومفهومها	2.
78	الدراسات التي تناولت تطبيق أو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3.
الفصل الرابع (نبذة عن شركة الاتصالات الخلوية جوال)		
84	التأسيس الأول (النشأة)	1.
85	ظهور شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)	2.
86	نمط الملكية الجديدة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)	3.
87	مقارنة مشتركين شركة جوال بمشتركي مثيلاتها من الشركات في الدول العربية	4.
89	ملخص تنفيذي عن مساهمة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في الاقتصاد الوطني	5.
90	المعوقات المحيطة بالشركة	6.
91	المنافسة في السوق الفلسطيني	7.
92	مؤشرات النمو في الشركة	8.
الفصل الخامس (الإطار العملي)		
95	أسلوب الدراسة	1.
95	مجتمع وعينة الدراسة	2.
96	حجم العينة	3.
96	أداة الدراسة	4.
97	المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث	5.
98	صدق الاستبيان	6.
105	طريق ألفا كرونباخ	7.
113	اختبار الفرضيات	8.
الفصل السادس (الخاتمة)		
133	أهم نتائج الدراسة	1.
135	توصيات الدراسة	2.

قائمة الجداول		
الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
97	جدول يوضح مقياس ليكرت	(4-1)
99	جدول يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة بشكل عام) والدرجة الكلية للمجال الأول	(4 - 2)
100	جدول يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة بشكل عام) والدرجة الكلية للمجال الأول	(4 - 3)
101	جدول يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (أهمية المزايا التي يمكن أن يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمجال الثاني	(4 - 4)
102	جدول يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمجال الثالث	(4 - 5)
103	جدول يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (وجهة نظر العاملين في شركة جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة) والدرجة الكلية للمجال الرابع	(4 - 6)
104	جدول يوضح معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	(4 - 7)
105	جدول يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس	(4 - 8)
106	جدول يوضح التكرارات حسب الفئة العمرية	(4 - 9)
107	جدول يوضح التكرارات حسب الجنس	(4 - 10)
107	جدول يوضح التكرارات حسب المسمى الوظيفي	(4 - 11)
108	جدول يوضح التكرارات حسب المؤهل الدراسي	(4 - 12)
109	جدول يوضح التكرارات حسب الخبرة	(4 - 13)
110	جدول يوضح التكرارات حسب الإدارات المختلفة	(4 - 14)
111	جدول يوضح نسب المشاركة في دورات TQM	(4 - 15)
112	جدول يوضح عدد دورات TQM التي تم المشاركة بها	(4 - 16)

تابع قائمة الجداول		
الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
113	يوضح النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرات المجال الأول	(4 - 17)
115	يوضح النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرات المجال الثاني	(4 - 18)
116	جدول (4 - 19) علاقة بين كل من المجال الأول والثاني مع المجال الرابع	(4 - 19)
118	يوضح النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرات المجال الثالث	(4 - 20)
120	يوضح علاقة بين المجال الثالث مع المجال الرابع	(4 - 21)
122	يوضح النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرات المجال الرابع	(4 - 22)
125	يوضح نتيجة اختبار مان - وتي للمجالات الأربعة في حال المتغير الثنائي	(4 - 23)
126	يوضح نتيجة اختبار كروسكال - والاس للمجالات الأربعة في حال المتغيرات التي تزيد عن خياريين	(4 - 24)
130	ملخص نتائج الفرضيات من الفرضية الأولى إلى الرابعة المستخدمة في الدراسة	(4 - 25)
131	ملخص نتائج الفرضية الخامسة مع كل متغير على حدة المستخدمة في الدراسة	(4 - 26)

قائمة الأشكال والرسوم البيانية		
الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
20	دائرة شوهارت لتحسين الجودة	1
24	ثلاثية جوران للجودة	2
25	منحنى جوران لتكاليف الجودة	3
27	تفسير كروسبي لتكاليف الجودة	4
33	أسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة	5
35	دالة تاجوشي للخسارة	6
50	مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	7

قائمة الملاحق		
الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
146	أداة الدراسة في صورتها المبدئية	1
147	أداة الدراسة في صورتها النهائية	2
148	أداة الدراسة في صورتها الإلكترونية	3

ملخص

أجريت هذه الدراسة لتعريف النشاطات الرئيسية لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية جوال من خلال الكشف عن واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة داخل الشركة ، ومعرفة مدى وعي العاملين بهذا المفهوم ، و ما يمكن أن يحققه تطبيق هذا المفهوم من مزايا تعود على الشركة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها من فوائد عديدة ومتنوعة.

جاءت هذه الدراسة لتجيب عن تساؤل فيما إذا ما كان هناك تطبيق لإدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين من خلال تطبيق منهج وصفي يعتمد على توزيع استبانته معدة لهذا الغرض ، يستطلع من خلالها الباحث آراء المبحوثين في مجتمع الدراسة والمتمثل في جميع موظفي الشركة في فلسطين والبلغ عددهم سبعمائة موظف وموظفه، من خلال عينة تجاوزت 40% من مفردات المجتمع الأصلي ليقوم بتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة فاحصا لعينة الدراسة ودارساً لخصائص تلك العينة ،مجبياً على ما تم طرحه من فرضيات وضعت لتساهم في الإجابة عن التساؤل الرئيسي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية مرتفعة لدى المبحوثين ، كذلك اعتبرت الدراسة مستوى الوعي بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة مرتفعاً بالرغم من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تبعاً لمتغيراتهم الشخصية كالعمر والجنس والمتغيرات الوظيفية المتمثلة في اختلاف مجالات العمل بينهم وخبراتهم العملية مع مسمياتهم الوظيفية المختلفة.

وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات التي من شأنها رفع مستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بما يعود على الشركة والعاملين بها بالمنفعة والفائدة من جهة، وعلى الزبائن والمستفيدين من خدمات الشركة من جهة أخرى.

Abstract

This study was carried to identify the key activities to ensure the success of total quality management concept implementation in the Palestinian Cellular Communications Company "Jawwal" through disclosure of the reality of implementation of the total quality management within the company, and employees awareness of the know how of this concept, and what can be achieved by implementing this concept of benefits accruing to the company and workers and customers with numerous and varied benefits.

Also this study came to answer the question whether there was an implantation of TQM in the services of cellular phone customers in Jawwal Company from the viewpoint of employees in Palestine? Using descriptive approach depends on the distribution of questioner designed for this purpose, which allow exploring the views of the study population which were all the staff of the company in Palestine.

The research community consists of 700 employees; the response rate was 40% of the study population. It was analyzed using a variety of statistical methods.

Moreover, the study found that one of the most important outcomes was the common principles of TQM importance & level of awareness of TQM benefits took a high rank in the study. These results were remaining high in spite of the statistically significant difference between the ability to conduct the TQM concept in Jawwal and the study population opinions.

Based on the previous outcome, some recommendations & suggestions have been introduced which would raise the implementation level of TQM concept so that there will an increase of the return on the company, employees , customers and other beneficiaries of the services of the company on the other hand also.

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: فرضيات الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: منهجية الدراسة

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: المقدمة

إن التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية خلال العقود الأخيرة أدت إلى إبراز أهمية البعد الإنساني في العمليات التنظيمية، مما أدى إلى اهتمام الفكر الإداري الحديث بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات الإدارية من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا والعمل على إيجاد المناخ الإداري المناسب، ومن هذا المنطلق لجأت الكثير من المؤسسات والشركات إلى تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين ما تقدمه من خدمات متنوعة في كافة القطاعات، ومنها مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وتحسين سمعتها في السوق الذي تتعامل معه سواء كان محلياً أو خارجياً. (عبد الفتاح، 2000، ص75)

وأصبحت إدارة الجودة الشاملة تشكل استراتيجية متكاملة لتطوير مؤسسات الإنتاج والخدمات، لكونها إدارة تركز على أداء الأعمال بطريقة صحيحة، وتتجنب تبديد الموارد أو سوء استغلالها، وتقلل المنازعات بين العاملين، وترضي المستفيدين، وتدعم الابتكار والتجديد وتزايدت أهمية الجودة الشاملة في عصر العولمة وفي القرية الكونية التي تعيش بها المجتمعات بلا عزلة وبلا حدود في إطار التنافس والتحدي لتحسين الإنتاج والخدمات (حمود، 2000، ص73).

ولما كان قطاع خدمات الاتصالات الخلوية من أكبر القطاعات الخدمائية الحديثة نمواً في العالم بتجاوز عدد مشتركى هذا القطاع 2 مليار مستخدم أي بواقع 29% من شعوب العالم بمعدل نمو يصل إلى 1000 مشترك جديد كل دقيقة (GSM World, June, 2006)، كان لا بد من وقفة عند هذا القطاع في فلسطين، وبالتحديد عند الشركة الفلسطينية الوحيدة المزودة لهذه الخدمة في الأراضي الفلسطينية شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال التي حصلت على أول رخصة في هذا القطاع عام 1996 ي (التقرير السنوي 2005 Paltel).

وعلى الرغم من أن جوال في منافسة مع أربع شركات خلوية إسرائيلية في أراضي الضفة الغربية بشكل أكبر إلا أنها نجحت في أن ينمو عدد مشتركيها حتى أيار 2006 إلى 700 ألف مشترك أي ما يوازي 55% من السوق الفلسطينية (تقرير داخلي ، أيار 2006)، وبلغت مساهمة جوال 4.5% من الناتج المحلي للعام 2004 (بيانات المالية، Paltel/2004)، حيث أن صافي أرباح قطاع الهاتف الخليوي تنامت بشكل متطور خلال الأعوام 2003 - 2005، حيث بلغت 7,370,000 مليون دينار عام 2003، لترتد في 2004 وتصبح 19,550,000 مليون دينار أردني أي بواقع زيادة قدرها 62% في صافي ربح هذا القطاع ثم ليحقق أفضل نتائجه في عام 2005 ليصبح صافي الربح للسنة 31,570,000 مليون دينار (التقرير السنوي لمجموعة الاتصالات، البيانات المالية، ص 84-86).

ومنذ أن تأسست شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال وهي تحرص على أن تحقق رؤيتها بأن تصل إلى الريادة في السوق الخليوي الفلسطينية من خلال توفير أفضل تغطية وتوسيع قاعدة الخدمات الخلوية المتطورة والمتجددة ومتابعة المستجدات التكنولوجية وقد وضعت الشركة جملة من الاستراتيجيات التي تعنى بمفاهيم الجودة بشكل عام، وذلك حرصاً منها لأن تكون رائدة في المجال الذي تقدمه خاصة وأن فترة الترخيص الحصري (5 سنوات) قد انتهت ولا بد من الاستعداد لمواجهة أي منافس عالمي يرغب دخول السوق الخليوي الفلسطيني، لذا فإن هذا البحث يسعى لدراسة مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي، بحيث يشكل بعد الوصول إلى نتائجه نواة لخطة متكاملة لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية لما فيه من فوائد جمة ستعود على الشركة من جهة ومستخدمي الخدمة الخلوية من جهة أخرى.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

لما كانت الإدارة في كافة المؤسسات تهدف إلى إنجاز مسؤولياتها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، وبالشكل الذي يرضي رغبات الجمهور ويشبع حاجاته، فإن أي قصور في الأداء بسبب ضعف كفاءة العاملين أو الإساءة في مباشرة السلطات أو اللجوء إلى المحاباة أو تفضيل المصلحة الخاصة على العامة يفقد المجتمع ثقته بالتنظيمات الإدارية (حلواني والصبان، 1992، ص434).

ونظراً لتطبيق نماذج إدارية تقليدية في المنظمات الإدارية بصفة عامة وفي قطاع الخدمات بصفة خاصة حيث أن النماذج الحديثة لا تزال غير واضحة التطبيق في مؤسساتنا الخدمائية فقد كثرت الانتقادات الموجهة إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي تارة، وضعف الإنجاز والإنتاجية تارة أخرى، فإن الحاجة إلى إحداث نقلة نوعية في إدارة تلك الشركات التي يفترض بها أن تقدم مستوى خدمة متفوق يحظى برضى المستهلكين ورضا العاملين أيضاً في هذا المجال (الغانم، 2003، ص33).

لا يخفى على أي منا أن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية عانت ولا زالت تعاني من ضغط ملحوظ في استخدام الشبكة وتدني في جودة التغطية أحياناً، بالرغم من تنوع ما تقدمه من خدمات مضافة من خلال شبكة معارضها ومراكز الخدمة الموزعة في مناطق القطاع.

إلا أن نمطية تقديم تلك الخدمات، لا يحمي الشركة من جملة الانتقادات التي تتعرض لها بالرغم من أن جوال تحاول جاهدة تحسين كل ما يمكن تحسينه وتطوير أدائها في مجال تقديمها للخدمات لذا ارتأى الباحث ضرورة الوقوف على هذا الخلل وكان الاتجاه نحو معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة كأسلوب وتجربة متميزة سوف تساعد في تلمس جوانب القصور والضعف في النواحي الإدارية المختلفة في الشركة من خلال دراسة علمية ميدانية وعليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في السؤال التالي:

"ما مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال في فلسطين من وجهة نظر العاملين بها؟"

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى:

يؤثر مدى إدراك العاملين للمبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

الفرضية الثانية:

يؤثر مدى وعي العاملين للمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

الفرضية الثالثة:

تؤثر المعوقات التي يراها العاملون في شركة جوال على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

الفرضية الرابعة:

تؤثر بعض الإجراءات التطبيقية الحالية التي يراها العاملون في شركة جوال على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

الفرضية الخامسة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين تباين وجهات نظر العاملين حسب متغيراتهم الوظيفية والشخصية ومدى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال.

رابعاً: أهداف الدراسة:

سعى هذا البحث إلى تحقيق هدفه الرئيسي وهو تحديد مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية جوال في فلسطين من خلال:

1. كشف مدى أهمية المبادئ المشتركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من منظور العاملين بالشركة.
2. معرفة مستوى وعي هؤلاء العاملين بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. كشف الصعوبات التي تحول دون إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
4. تحديد المقترحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.
5. تحديد مدى اختلاف رؤية العاملين لأهمية محاور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة حسب خصائصهم الوظيفية والشخصية.
6. التعرف على الاتجاه العام لدى العاملين بالشركة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تتبنى أهمية الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته بالبحث وحدائته في الفكر الإداري المعاصر، وتناوله المحدود في أدبيات الدراسة في البيئة العربية، وهو موضوع إدارة الجودة الشاملة باعتباره محور الاهتمام في مجال الإدارة الحديثة. (هيجان، 1994، ص411).

وتظهر الأهمية العلمية للبحث في إثراء الباحثين والمهتمين بهذا النوع من الدراسات بنسق من المعلومات والحقائق حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أكثر الشركات الخدماتية تعاملاً مع قطاع عريض من جمهور المواطنين، وإدراك قياداتها ومبادئها للمزايا التي تعود على شركة جوال من تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها.

كما تبرز الأهمية التطبيقية للبحث من النتائج والتوصيات التي سوف يسفر عنها، والتي يؤمل أن يستفيد منها القطاع الخدمي في فلسطين في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتذليل الصعوبات

التي تحول دون تطبيقها، وتعديل اتجاهات العاملين لتكون أكثر إيجابية في تطبيق هذه الاستراتيجية الحديثة من أجل تطوير الخدمات المقدمة بصفة عامة، وتطوير إدارة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال لما سيكون له من مردود إيجابي في نتائج أعمال الشركة أولاً ، وما سيصاحبه من تأثير إيجابي على المجتمع الفلسطيني ثانياً .

سادساً: منهجية الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الاستكشافية التي تهدف إلى الإلمام بظاهرة الدراسة وهي " مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال في فلسطين من وجهة نظر العاملين بها "، وتستند الدراسة الاستكشافية إلى المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيراً كمياً وكيفياً.

والمنهج الوصفي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف ظاهرة، وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحقيق الواقع وتطويره (العساف، 1995، ص186).

وسيتم مناقشة كافة التفاصيل المتعلقة بمنهجية الدراسة في الفصل الخامس (المبحث الأول).

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة العاملين بإدارة الشركة الرئيسية وكافة فروعها ومعارض الخدمات التابعة لها، ووفقاً لأخر تقرير إحصائي صادر عن دائرة شؤون الموظفين يونيو 2006 قدر المجتمع ب 700 موظفاً.

عينة الدراسة :

لما كان حجم عينة الدراسة يتحدد في ضوء نوعين من الاعتبارات: أولهما: اعتبارات فنية تتضمن درجة تجانس مجتمع الدراسة ونسبة الخطأ التي يمكن أن يتسامح فيها الباحث، وثانيهما: اعتبارات غير منهجية منها الوقت المحدد لجمع البيانات والإمكانات المادية بصفة عامة يرى المتخصصون في البحث العلمي أن نسبة (10% - 15%) من مجتمع الدراسة تعد نسبة مقبولة لحجم العينة في الدراسات الوصفية وبخاصة في حالة وجود مجتمع دراسة كبير (عودة وملكوي، 1992، ص161).

ولما كان المجتمع الأصلي في هذه الدراسة صغيراً (700) موظفاً، فإن البحث سيستخدم أسلوب المسح الاجتماعي الشامل Total Survey في الجانب التطبيقي من دراسته ، وسوف يتم مناقشة هذا الجزء بشكل مفصل في الفصل الخامس من البحث لاحقاً .

الفصل الثاني

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الجودة

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

ثالثاً: نماذج إدارة الجودة الشاملة

رابعاً: أهم المبادئ المشتركة لإدارة الجودة الشاملة

خامساً: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سادساً: الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة

سابعاً: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني

الإطار النظري

يعد الإطار النظري إحدى الركائز الأساسية للبحث العلمي، حيث يُمكن الباحث من إدراك الخلفية العلمية و النظرية لمشكلة دراسته، ويساعده في تحديد صياغتها وتوضيح أهدافها. كما يتعرف الباحث من خلال الإطار النظري على المبادئ والمفاهيم النظرية ذات الارتباط المباشر بدراسته، وتتوفر له المعلومات التي تمكنه من استنباط الحلول الملائمة لمشكلة الدراسة (العساف، 1995م). و يناقش هذا الفصل محورين رئيسيين أحدهما يغطي أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والآخر يغطي أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركات الخدمات.

والقارئ للفكر الإداري يتضح له أربعة منظورات هي (النمر وآخرون، 2001، ص 87-90):

1. المنظور الكلاسيكي: ويتضمن مدرسة الإدارة العلمية ومؤسسها فردريك تايلور، والمدرسة البيروقراطية ومؤسسها ماكس فيبر، ومدرسة المبادئ الإدارية ومؤسسها هنري فايول.
2. المنظور الكلاسيكي الحديث: ويتضمن مدرسة العلاقات الإنسانية ومؤسسها إلتون مايو.
3. المنظور الحديث: ويتضمن المدرسة السلوكية التي أسهم في تطوير أفكارها كل من فوليت وكيرت لوين، و ابراهام ماسلو، ومدرسة اتخاذ القرارات التي اهتم بها بصفة خاصة كل من بارنارد وسيمون.
4. المنظور المعاصر: ويضم مدارس الإدارة بالأهداف، والتطوير التنظيمي، وإدارة الجودة الشاملة.

ويمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة امتداد طبيعي للجهود المكثفة المبذولة من أجل تحسين الانتاجية وتطويرها، وتعد نقلة نوعية في التطوير التنظيمي، وفي التركيز على التخطيط الاستراتيجي، والعمل الجماعي من خلال فريق العمل المتجانس، وتوظيف العلوم السلوكية (الغمري ونصار، 1997، ص 3).

وتعد إدارة الجودة الشاملة مدرسة إدارية معاصرة كثر الحديث عنها من جانب المفكرين والممارسين في العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين، على الرغم من أن جذورها تعود إلى الحرب العالمية الثانية.

وسناقش هذا المحور من الإطار النظري ستة أبعاد هي: مفهوم الجودة، ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، والنماذج الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، والمبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والصعوبات التي تحول دون تطبيقها.

أولاً: مفهوم الجودة:

الجودة لها معان كثيرة، إذ تشير إلى الدقة والامتياز، أو مطابقة متطلبات العميل، وتعد الجودة مجموعة الصفات لكيان، سواء كان هذا الكيان منتجاً أم خدمة، التي تعطيه القدرة على إرضاء الحاجات الصريحة والضمنية، وتشير الجودة أيضاً إلى درجة مطابقة الخدمة أو المنتج لمواصفاته، أي أن الجودة تعني المطابقة للمعايير والمواصفات.

ويرى بعض الباحثين أن الجودة هي التجاوب المستمر مع حاجات العميل ومتطلباته، بينما يرى آخرون أن الجودة تعني الحصول على أكبر معدل من الرضا مقابل أقل معدل استهلاك لمدخلات عملية الإنتاج (هلال، 2000، ص16). ويُعرف بعض الباحثين الجودة بأنها "القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه عن السلعة المقدمة إليه" (زين الدين، 1996، ص10). في حين يعرفها آخرون بأنها: "استراتيجية عمل أساسية تسهم بشكل كبير في تلبية توقعات العملاء في الداخل والخارج سواء كانت توقعاته الضمنية أو الصريحة". يرى آخرون أن الجودة تشير "إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو حتى تزيد عن توقعات المستهلك" (البكري، 2002، ص14).

ويتجه السقاف (2001، ص ص 11-12) إلى تحديد مفهوم الجودة في ضوء المحور الذي تركز عليه، ويصل إلى ثلاثة مفاهيم هي :

- أ- التركيز على العميل، وتعرف الجودة بأنها إرضاء العميل.
- ب- التركيز على العملية، وتعرف الجودة بأنها مطابقة المتطلبات.
- ت- التركيز على القيمة التي تؤخذ على اعتبار التكلفة للمنتج أو السعر للعميل، وتعرف الجودة في ضوء كل من السعر والإمكانية.

ونظراً لتعدد مفاهيم الجودة الشاملة فقد حاول العلماء والمتخصصون التمييز بين خمسة مداخل لتعريف الجودة الشاملة هي (بن سعيد، 1997، ص ص 48-49):

1. المدخل المبني على أساس التفوق: ويرى أن الفرد يمكنه التمييز بين الجودة العالية والجودة الرديئة دون إعطاء تعريف محدد للجودة.
2. المدخل المبني على أساس المنتج: ويرى ضرورة توافر بعض الخصائص التي يمكن قياسها لتوضيح مستوى الجودة العالية للمنتج.
3. المدخل المبني على أساس المستفيد: ويرى أن يعتمد تعريف الجودة على رضى العميل عن السلعة أو الخدمة ومدى تلبية لرغباته واحتياجاته وتوقعاته.
4. المدخل المبني على أساس التصنيع: ويرى أن يعتمد تعريف الجودة على أساس مطابقة السلع والخدمات لمجموعة من المتطلبات المحددة سلفاً.
5. المدخل المبني على أساس القيمة: ويرى أن يعتمد تعريف الجودة على التفوق المصاحب لأقل الأسعار، أو بمراقبة الانحرافات بأقل التكاليف.

ولما كان التركيز في هذا البحث على الجودة في شركة جوال فإنه من الضروري التمييز بين جودة الخدمة التي تقدمها الشركة إلى المشتركين أو الزبائن (خدمة الاتصال الخليوي)، وجودة المنتجات المرتبطة بالخدمة مثال: (جهاز الهاتف الخليوي)، وتبرز الفروق بينهما في الجوانب التالية (السقاف، 2001، ص ص 13-15).

1. سهولة قياس الجودة في المنتجات في حين يصعب قياس جودة الخدمة إما بسبب عدم توصيفها بصورة دقيقة، وإما بسبب قلة الأبحاث والدراسات في هذا المجال.
2. إن معظم الخدمات لا يمكن إنتاجها وتخزينها أو اختبارها قبل البيع مثل المنتجات المصنعة التي يتم قياس جودتها بدقة متناهية، وبالتالي يعد وضع معايير ومواصفات محددة للخدمات أكبر تحدي يواجه الشركات والمؤسسات الخدمية.
3. ترتبط الجودة بالجانب المادي والجانب المعنوي: والجانب المادي في الجودة جانب متميز في المنتج الصناعي، حيث يمكن قياسه بمؤشرات موضوعية، أما الجانب

المعنوي فهو جانب متميز في الخدمة، ولكن يختلف تقديره باختلاف الأفراد، وهذا يجعل تقييم الجودة في الخدمات أمراً شخصياً مرتبطاً بإدراك العميل للجودة وإحساسه بها.

4. يقتصر تقييم جودة المنتج الصناعي على الناتج النهائي فقط، أما تقييم جودة الخدمات فإنه يتضمن عملية تسليم الخدمة نفسها والاتصال بين العميل ومقدم الخدمة، لذا يتطلب تعدد الأفراد والإدارات التي تقدم الخدمات وتقويم خدمة كل فرد أو إدارة على حدة.

5. صعوبة تقييم جودة الخدمة عن جودة المنتج الصناعي: ويعزى ذلك إلى طبيعة تصنيف الخواص في المنتجات عنها في الخدمات، فبعض هذه الخواص استكشافية مثل اللون والرائحة والسعر والموديل والشكل ويستطيع العميل تحديدها قبل شراء المنتج، وبعضها تجريبية يمكن معرفتها بعد الشراء ومن خلال استهلاكها، وبعضها تصديقية وهي صفات لا يستطيع كثير من العلماء تقييمها حتى بعد الشراء، ولما كانت الخدمات تحتوي قليلاً من الخواص الاستكشافية وكثيراً من الخواص التجريبية فإن هذا يجعل عملية تقييم جودتها عملية صعبة.

وقد صاحب مفهوم الجودة ظهور عدد من المفاهيم الأخرى التي توضحها أو تفسرها أو تلازمها وهي مفاهيم ضبط الجودة Quality Control، وضمان الجودة Quality Assurance، وإدارة الجودة Quality Management. وفيما يلي توضيح لتلك المفاهيم:

Quality Control: يشير مفهوم ضبط الجودة إلى التقنيات والنشاطات ذات الصلة التطبيقية التي تسمح بإرضاء المتطلبات الخاصة بالجودة، ويعرف بـ "جميع الأعمال التي تسمح بقيادة العمليات (سير الإنتاج والمراحل المتتابعة لتقديم خدمة معينة) وحذف الانحرافات عن المطلوب على امتداد العمليات". وتتم عملية ضبط الجودة من خلال التفتيش للتحقق من أن النتائج التي أنجزت في مرحلة معينة مطابقة للمتطلبات المحددة (بسترفيلد، 1995، ص49).

Quality Assurance: أما مفهوم ضمان الجودة فيشير إلى مجموعة الأعمال الهادفة إلى تنمية الثقة لدى العملاء في الحصول على الجودة وهي: أعمال مخططة ومنظمة في إطار نظام الجودة، ويعرف ضمان الجودة بأنه "مجموعة النشاطات المحددة مسبقاً والمنفذة في إطار نظام

الجودة والمبرهن عنها كاحتياجات لإعطاء الثقة المناسبة بأن المؤسسة ترضي المتطلبات الخاصة بالجودة" (العجي وعبود، 1999، ص24).

Quality Management: ويشير مفهوم إدارة الجودة إلى جميع التدابير والإجراءات التي يمكن تطبيقها كلياً أو جزئياً في المؤسسة على امتداد دورة المنتج أو الخدمة (الخطيب، 1993، ص18).

ويرى الباحث أن الجودة وسيلة فعالة للتحسين المستمر في السلع أو الخدمات، وأنها ترتبط بجميع الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل ملاءمتها لاحتياجات الأفراد أو الجماعات وفعاليتها في تحقيق الفائدة المرجوة للفرد والمنشأة والمجتمع، وتحولت النظرة التقليدية التي كانت ترتكز على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة أو المنظمة إلى نظرة حديثة تحول من وقوع المشكلة والوقاية منها.

واتجه بعض الدارسين والهيئات العلمية إلى التمييز بين مفهوم الجودة النوعية والجودة الشاملة، ويرى أحد الباحثين أن الجودة النوعية هي قياس المستوى الحقيقي للخدمة المقدمة مع بذل الجهود اللازمة لتعديل مستوى تلك الخدمة مثل "مجموعة الإجراءات الموضوعية للتأكد من تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة الصحية"، فيما يشير آخرون إلى تعريف كروسبي للجودة النوعية بأنها "المطابقة لمتطلبات مواصفات معينة" (إبراهيم، 1993، ص29). وبصفة عامة ينظر إلى الجودة النوعية على أنها مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة لمراقبة وتقييم جودة وملاءمة خدمة أو منتج، وتتضمن هذه الإجراءات المقارنة بين الممارسات الفعلية والمعايير القياسية والحث على التحسين المستمر.

وتعرف الجودة الشاملة بأنها "التطوير والمحافظة على إمكانات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر والإبقاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بمعرفة رضى المستفيد عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له" (هيجان، 1994، ص412). في حين يقدم معهد الجودة الفيدرالي بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفاً للجودة الشاملة هو: "القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء" (القحطاني، 1993، ص17).

أما بارتون Barton ومارسون Marson فقد عرفا الجودة الشاملة بأنها "معرفة ماذا يريد العميل، وتحقيق تلك الرغبة بشكل صحيح يخلو من العيوب ومن أول مرة، بحيث لا يضطر المستهلك إلى العودة مرة أخرى إلى الموظف لتعديل الأخطاء، هذا بالإضافة إلى تحقيق الاستمرارية في جودة الخدمة وتحسين الأداء" (Barton & Marson, 1991, p. 2).

ويعرف أحد الباحثين الجودة الشاملة بأنها "طريقة للتحسين المستمر للأداء في جميع مستويات العملية، وفي كل مجال وظيفي في المنظمة باستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المتوفرة (سنان، 1995، ص17).

واتفق الخلف مع التعريف الذي قدمه مكتب الحسابات الحكومية الأمريكية والذي عرف الجودة الشاملة بأنها "فلسفة القيادة التي تتطلب السعي الدؤوب نحو الجودة والتوجه نحو التحسين المستمر في كافة جوانب العمليات، الناتج، الخدمة، العمليات، والاتصالات" (الخلف، 1997، ص32).

ويرى ديمينج أن الجودة الشاملة ممكن تحقيقها عن طريق تحسين العملية من خلال زيادة مخرجات الإنتاج، وتقليل الأخطاء والازدواجية في العمل، وتقليل ضياع الوقت والموارد، ومن هذا المنطلق يؤكد ديمينج أن الجودة عبارة عن تخفيض مستمر للخسائر وتحسين للجودة في جميع الأنشطة (Deming, 1982, p. 27).

وتوضح تلك التعاريف أن الجودة مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية.

ثانياً: مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تتعدد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة لأن كلا منها اقتصر على إبراز خاصية معينة لها، وعلى الرغم من هذه الاختلافات، إلا أن بعض هذه المفاهيم قد فرضت نفسها على الفكر الإداري لما تتصف به من موضوعية وشمول نسبي.

ويرى تشوكتير Schuctyer أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن "خلق ثقافة مميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المديرين والموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات العملاء المستفيدين، وأداء

العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن" (زين الدين، 1996، ص24).

في حين يرى جابلونسكي أن إدارة الجودة الشاملة "شكل تعاوني لأداء عمل ما، يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل" (جابلونسكي، 1993، ص4).

في حين يعرفها كول Cole بأنها "نظام إداري يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء" (Cole, 1995, p. 116).

ويرى هوفر Hoffherr وزملاءه أن إدارة الجودة الشاملة "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنشأة أكثر سرعة ومرونة، بحيث تسهم هذه الطريقة في ظهور نظام متين التركيب يوجه جهد كل موظف إلى كسب ثقة العميل، كما تسهم هذه الطريقة في استحداث بيئة تسمح بمشاركة منسوبي المنشأة جميعهم في التخطيط وتنفيذ أساليب تحسين مستمر لتلبية رغبات العميل".

في حين يعرف كالوزني Kuluzny وزملاؤه إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للمنشأة، وتركز هذه الطريقة على إرضاء العميل وتلبية توقعاته، وتحديد المشكلات والتعرف عليها، وزيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار". (بن سعيد، 1997، ص71)

أما أوكلان Oakland فيرى إدارة الجودة الشاملة "طريقة لتحسين مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام، ومن خلالها يمكن تحسين التنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة. في حين يعرف معهد الجودة الفيديريالي الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها "نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل، إن تطبيق هذه الفلسفة الإدارية يحتم مشاركة جميع المديرين والموظفين، ويقوم باستخدام هذه الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر" (بن سعيد، 1997، ص75).

ويرى الباحث أن هذه التعريفات والمفاهيم تشير إلى أن إدارة الجودة الشاملة أسلوب لإدارة الحديثة يحرص على إيجاد بيئة يتم فيها تحسين مهارات الأفراد ونظم العمل بشكل مستمر من أجل تحقيق الجودة والتميز في الأداء باستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى مراقبة العمل وتحديد أنواع الانحرافات.

ثالثاً: نماذج إدارة الجودة الشاملة:

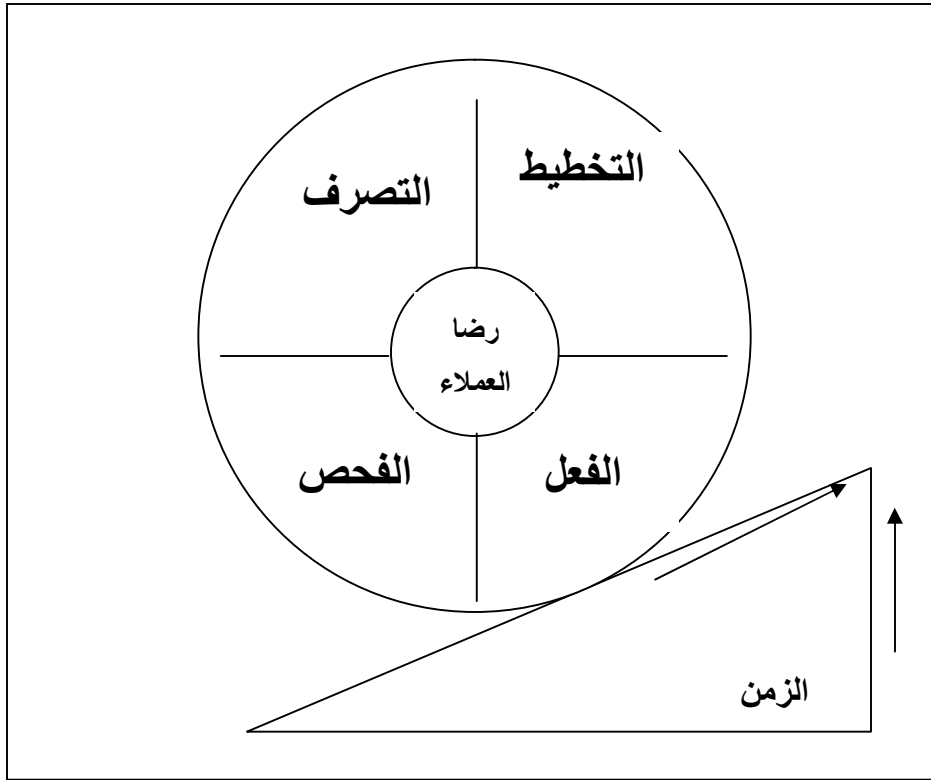
اقترح المفكرون العديد من النماذج الأساسية لتطبيق وتطوير نظم إدارة الجودة الشاملة في المنشآت الصناعية والخدمية على السواء، وسوف يتناول البحث بعضها في هذا البعد من الإطار النظري أهم النماذج الأمريكية واليابانية لإدارة الجودة الشاملة.

1/3 نموذج شوهارت:

يستند نموذج شوهارت إلى أن التطوير المستمر هو أحد مظاهر الجودة الشاملة، لذا وضع شوهارت مدخلاً للجودة يركز على أربع خطوات هي: التخطيط، والفعل، والفحص والتصريف يوضحها الشكل رقم (1):

شكل رقم (1)

دائرة شوهارت لتحسين الجودة



المصدر (بن سعيد، 1997، ص156).

ويتم في التخطيط تحديد العملية التي سيتم تطويرها، واستعراض الوضع القائم لتحديد مكان وزمان حدوث المشكلة، وتحليل العملية بهدف التعرف إلى الأسباب المحتملة، ثم اقتراح بالتطوير ووضع استراتيجية لجمع البيانات المطلوبة للتطوير، ثم البدء في العمل لتجريب التطوير المقترح على نطاق ضيق يمكن التحكم فيه ورقابته، وبعدها يتم جمع وتحليل البيانات عن مدى تقبل التطوير ورضى العميل عنه، ثم يتم تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية وربطها بعمليات النظام الجاري (Lam, et. Al., 1991).

وتعدُّ مرحلة التخطيط في دائرة (شوهارت) المرحلة الأولى والمهمة، حيث يتم استخدام بعض أدوات إدارة الجودة من أجل تحديد المشكلات، والتعرف على نوعية العملاء، والاتفاق على مستوى الجودة للعملية الإنتاجية، وبالتالي فإن ذلك يساعد الإدارة على القيام بعمليات تحسين مستمرة للجودة، إن من أهداف هذه المرحلة تحديد احتياجات العملاء على سبيل المثال: من رعاية فنية ومدى لطف ومائة الموظفين معهم، ومدى توافر التقنية الحديثة، ومدى جودة الخدمات، ومن ثم يتم وضع أهداف محددة مبنية على تلك الاحتياجات، وعلى هذا الأساس، يمكن أن يتم تقليص الفجوة بين تلك الاحتياجات وما هو موجود بالفعل (بن سعيد، 1997، ص157).

وفي المرحلة الثانية من مراحل الدائرة (الفعل) يتم طرح عدد من الاقتراحات على أنها حلول بديلة، وبعدها يتم اختيار الحل الأمثل لتنفيذ عملية التحسين، ويبدأ فريق العمل بتنفيذ الخطة على أساس من المحاولات الجادة، من خلال وضع جدول زمني للنشاطات الخاصة بالتحسين، وتقدير الموارد المستخدمة وتدريب العاملين على كيفية التحول من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد إدارياً وفنياً ونفسياً.

أما مرحلة (الفحص) فيتم فيها مراجعة مدى التحسن الذي يطرأ على عملية الإنتاج باستخدام أساليب التقويم المختلفة التي سوف تساعد صانعي القرار على معرفة ما حدث من تغييرات سلبية أو إيجابية في بعض النشاطات، وتحديد النشاطات الأخرى التي تتأثر بالتحول الجديد سلباً أم إيجابياً، ومعرفة ما إذا كانت الأهداف المخطط لها تم تحقيقها أم لا.

أما المرحلة الأخيرة من دائرة شوهارت (التصرف) فإنها تتم بناءً على التحليل الإحصائي لنتائج التنفيذ، ويقوم فريق العمل باستخدام التحسينات الجديدة على أنها معيار (حل معياري) لتحقيق الجودة في المستقبل، وبالتالي يتم تطبيقها على عمليات أخرى إدارية كانت أم فنية.

وهكذا تتسع دائرة التحسينات في المنظمة، وإذا لم تتحقق بعض التحسينات يقوم فريق العمل بتكرار العمل من جديد مع إحداث بعض التغييرات في الظروف المحيطة حتى يتم الحصول على التحسين المستهدف.

ويشير البعض إلى أن مهمة مهندس مراقبة الجودة في نموذج شوهارت لا تتمثل في إيقاف الاختلافات التي يتعذر تجنبها في العملية الإنتاجية، وإنما تكمن مهمته الأساسية في عملية الحفاظ على مستوى معين في العملية الإنتاجية، والسماح لبعض التغييرات أو الانحرافات التي لا تتجاوز حدود المراقبة المتفق عليها، ومعرفة هذه الاختلافات وأسبابها من خلال استخدام أساليب إحصائية مثل خرائط مراقبة الجودة (بن سعيد، 1997، ص 159).

2/3 نموذج جوران:

يستند هذا النموذج إلى أن الجودة تعني الملاءمة في الاستعمال لذا يؤكد جوران أن المهمة الأساسية للجودة تتركز في تنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات العملاء، واعتبار دور المنظمة متكاملًا في تقديم خدمات ذات جودة نوعية مرتفعة، لذا يتطلب النموذج أن يقوم كل مستوى إداري في التنظيم بواجباته بصورة متكاملة، ويستند هذا النموذج إلى ضرورة القناعة بالتطوير، وتحديد أهدافه وإجراء الإصلاحات في النظم والعمليات التقليدية في المنظمة. (جوران، 1993، ص 15)

وقد تم تلخيص فلسفة جوران عن الجودة في عشر نقاط هي:

1. زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرض عملية التحسين وتحديد احتياجاتها.
2. تحديد أهداف خاصة لعملية التحسين.
3. الاهتمام بالتنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة مثل تعيين أعضاء فريق العمل، وتعيين منسقين للجودة، وتكوين مجلس للجودة.
4. الاهتمام بعملية التدريب.
5. الاهتمام بتنفيذ المشروعات التي تساعد المنظمة في حل مشكلاتها.
6. تشجيع العاملين وحثهم على تحسين الأداء، وذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة.

7. الاهتمام بعملية الاتصال بين الأقسام، والحصول على تغذية راجعة لتوصيله للأقسام المعنية.

8. الاهتمام بتقديم تقارير إدارية شاملة عن وضع المنظمة.

9. الاهتمام بتوثيق النتائج وتسجيلها في شكل بياني.

10. اعتبار التوسع السنوي جزء أساسي في عمليات المنظمة المختلفة نظامها.

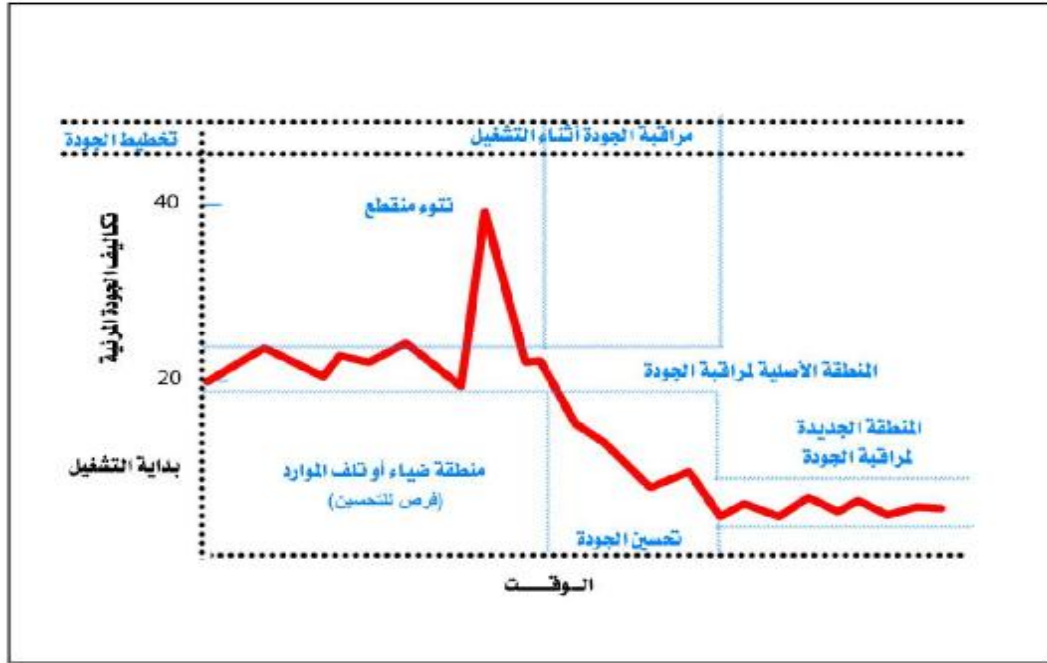
ويرى البعض الآخر أن نموذج جوران قد اشتهر بثلاثية مميزة لإدارة الجودة الشاملة تتمثل فيما يلي: (درة، 1994، ص38):

1. تخطيط الجودة: ويتم التركيز فيها على تحديد العملاء واحتياجاتهم، وتطوير نوعية المنتج، واتخاذ القرارات اللازمة لإشباع احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ومن ثم حصر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة.
2. مراقبة الجودة: وتركز على وحدات القياس وتكرار عمليات المراقبة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للسيطرة على العملية لإشباع متطلبات العملاء، ويتم فيها التقويم الفعلي للمنتجات ومقارنتها بالمواصفات التي يرغب فيها العميل ثم حل أية مشكلات تكشف عنها عملية التقويم.
3. تحسين الجودة: وتركز على وضع الآليات المساندة لاستمرار الجودة من خلال: توزيع الموارد، وتكليف الأفراد بمتابعة مشروعات الجودة، وتوفير التدريب اللازم، وتشكيل هيكل دائم يتولى متابعة الجودة والمحافظة على المكاسب المحققة.

ويوضح الشكل رقم (2) ثلاثية (جوران) للجودة وعلاقة المراحل الثلاث ببعضها ببعض.

شكل رقم (2)

ثلاثية جوران للجودة



لمصدر (جوران ، 1993 ، ص 22)

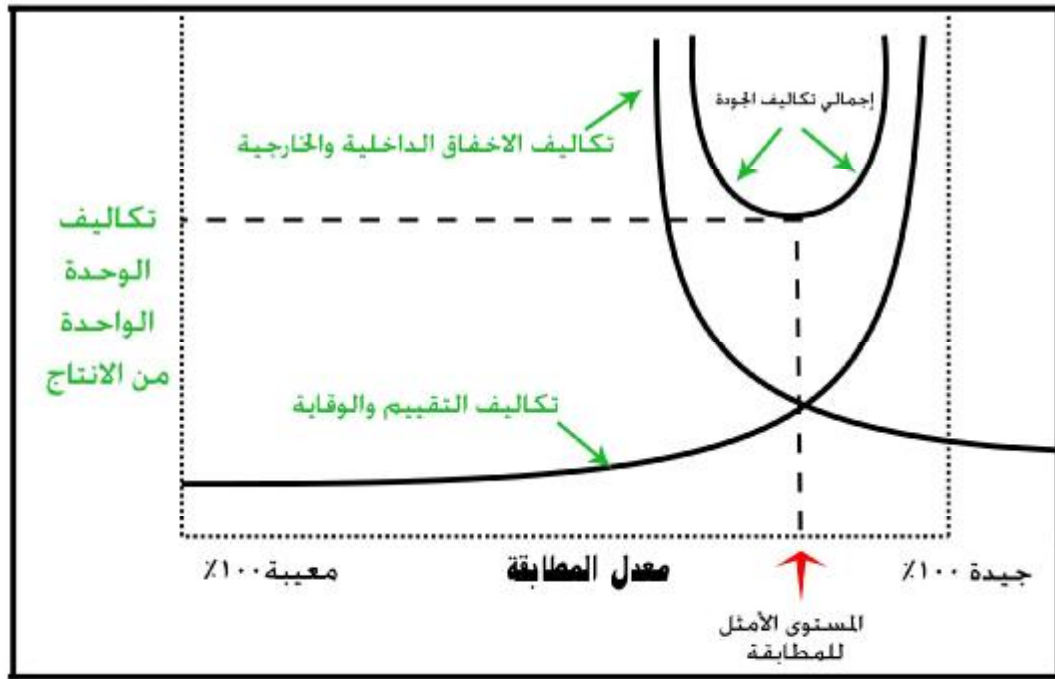
ونلاحظ من الشكل (2) أن مرحلة تخطيط الجودة تبدأ كمرحلة أولية لتحديد العملاء ومتطلباتهم، وكذلك الانتهاء من تصميم العملية والمنتج في هذه المرحلة، وفي حالة وجود أخطاء في هذه المرحلة فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف المتمثلة بمنطقة ضياع وتلف الموارد، وفي هذه المنطقة بالذات تحظى الإدارة بفرص ثمينة لتحسين الأداء من خلال تقليل التلفيات أو الخسائر، كما نلاحظ من الشكل نفسه أن العملية تكون تحت المراقبة إلى فترة زمنية، وبعد ذلك يكون هناك تنوء مفاجئ أو ما يطلق عليه أن العملية ليست تحت المراقبة وتحتاج إلى بعض من الإجراءات التصحيحية لإعادة العملية إلى السيطرة، ومن خلال تنفيذ المرحلة الثالثة (تحسين الجودة) تستطيع الإدارة تخفيض معدلات الخسائر، وإعادة مراقبة الجودة إلى منطقة جديدة تشير إلى أن هناك تحسناً مستمراً للجودة.

ومن منظور اقتصادي يرى جوران أن الجودة ترتبط بنوعين من التكاليف: أحدهما تكاليف لا يمكن تفاديها وهي التي تشتمل على مقاييس الجودة، والآخر تكاليف يمكن تفاديها، وتشمل تكاليف إعادة العمل أكثر من مرة، ومن هذا المنطلق يرى جوران أن الاستثمار في تحسين الجودة سوف يساعد في التخلص من التكاليف الثانية (الخاصة بالفشل أو ازدواجية العمل) وإزالتها، ويستند جوران في هذا التقسيم للتكاليف إلى مواصفات المنتج ويطلق عليها (جوران، 1993، ص 26):

1. تكاليف المطابقة: وتشتمل على تكاليف التقويم والمتابعة.
2. تكاليف عدم المطابقة: وتشتمل على تكاليف الإخفاق الداخلية مثل (تكاليف الازدواجية في العمل، وإصلاح المنتج قبل تسليمه للعميل) وتكاليف الإخفاق الخارجية مثل (إعادة إصلاح المنتج، وتعويض العميل مالياً)؟

شكل رقم (3)

منحنى جوران لتكاليف الجودة



لمصدر (جوران ، 1993 ، ص 28)

ويلاحظ من الشكل رقم (3) أنه عندما ينخفض معدل العيب يؤدي ذلك إلى زيادة تكاليف التقويم والوقاية، وفي المقابل نلاحظ أن هناك انخفاضاً في تكاليف غير المطابقة (تكاليف الإخفاق الداخلية والخارجية)، إن محاولة إيجاد توازن ملائم بين هذه التكاليف سيؤدي إلى تحقيق المستوى الأمثل للمطابقة، وهو المستوى الذي تسعى أية منشأة للوصول إليه، ومن هذا المنطلق يمكن القول: أنه من وجهة نظر (جوران) فإن التركيز على صيانة مستوى جيد للجودة قد يكون أفضل بكثير من الاهتمام بفكرة (منتج بلا عيوب) لأنه عند مستوى معين للجودة نلاحظ أن تكاليف المطابقة قد تتجاوز تكاليف غير المطابقة.

3/3 نموذج كروسبي:

تستند الأفكار الأساسية لنموذج كروسبي Crosby في إدارة الجودة الشاملة على أربعة أسس رئيسة هي:

1. إن مفهوم الجودة هو التوافق والمطابقة مع المتطلبات الأساسية.
2. إن معيار أداء الجودة هو لا عيوب مطلقاً (الأخطاء الصفرية Zero defects).
3. إن الجودة تتحقق بالوقاية أكثر من تقييم الأداء.
4. إن الجودة تقاس بالثمن المتحقق من عدم التطابق مع المتطلبات أو المعايير وليس بمؤشرات أخرى.

ويتكون نموذج (كروسبي) في الجودة من تسعة عناصر يمكن تلخيصها فيما يلي (مازن، 1994، ص 35):

1. الالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالجودة.
2. تكوين فريق لتحسين الجودة.
3. استخدام القياس كأداة موضوعية.
4. تحديد تكلفة الجودة.
5. إزالة معوقات الاتصال الفعال.
6. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
7. التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج.
8. التركيز على تحسين الجودة ومكافأة من يقدم جهوداً غير عادية في تطويرها.

9. الاستمرار في عملية تحسين الجودة، وذلك عن طريق تكرار العمليات السابقة، لكي تعطي الموظفين تشجيعاً مستمراً لإزالة معوقات الجودة وتحقيق أهداف المنشأة.

ويمكن تحقيق هذه المبادئ من خلال عدة آليات منها: زيادة الوعي بأهمية الجودة بتحديد يوم خاص لأهمية شعار صناعة بلا عيوب، والتركيز على تدريب المشرفين والموظفين على القيام بدورهم في تحسين الجودة وتحديد الأهداف، وتكوين مجالس للجودة تكون من مهامها التنسيق بين فرق تطوير الجودة، وتحفيز الأفراد على الابتكار الفردي داخل التنظيم.

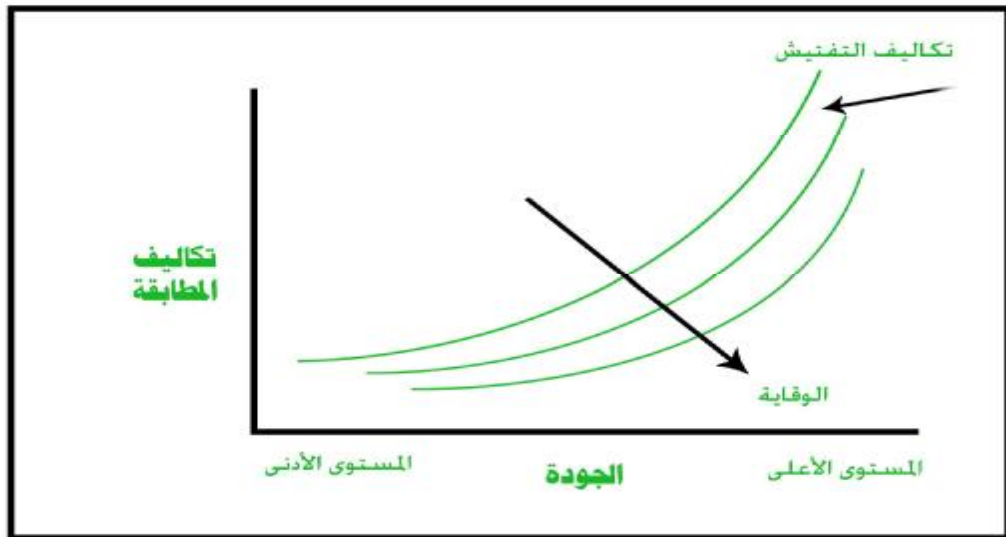
ضوء هذه المبادئ يمكن القول أن نموذج (كروسبي) ينظر إلى الجودة من منظور المطابقة مع المتطلبات، وليس من منظور كفاءة الأداء، ومن ناحية أخرى يهتم النموذج بالوقاية أفضل من اهتمامه بعملية تقويم النظام، كما يركز على مفهوم صناعة بلا عيوب، أو مستوى إنتاج خال من الأخطاء، بدلاً من الأخذ بمفهوم (ما يقارب المطلوب بدرجة كافية)، كما أن كروسبي يرى أن قياس الجودة يتطلب قياس تكلفتها التي قام بها بتقسيمها إلى فئتين هما:

1. ثمن المطابقة: ويشمل تكلفة التعليم والتدريب والوقاية بالإضافة إلى تكاليف التقويم والاختبار والتقنيش.

2. ثمن عدم المطابقة: ويشمل تكاليف الخدمات القانونية والاستحقاقات وفقدان المستفيدين.

الشكل رقم (4)

تفسير كروسبي لتكاليف الجودة



المصدر: (مازن، 1994، ص 39)

ويتضح من الشكل السابق أن هناك علاقة بين تكاليف المطابقة والجودة، حيث أنه كلما تحسنت طرق الإنتاج وأساليب الوقاية، انخفضت التكاليف وارتفع مستوى الجودة.

4/3 نموذج ديمينج:

توصل ديمينج إلى نموذج من خلال الأفكار الرئيسية التي قام بتدريسها في اليابان منذ عام 1950 وتركز النموذج حول ثلاثة عناصر هي: فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والأمراض المميتة أو القاتلة، والصعوبات التي تحول دون تحسين وتطوير المنتج أو الجودة، وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل عنصر منها(المنيف، 1983، ص 305-306):

أ- فلسفة ديمينج للجودة الشاملة:

عبر ديمينج عن فلسفته لإدارة الجودة الشاملة في أربعة عشر نقطة يمكن تطبيقها في أي مكان وعلى أي منطقة، كبيرة كانت أم صغيرة، صناعية كانت أم خدمية، كما يمكن تطبيقها على أي قسم داخل هذه الشركة أو المنظمة، شريطة أن تتبنى الإدارة العليا هذه النقاط وتعمل بها، الأمر الذي سيؤدي إلى نظام سليم وقوي يضمن النجاح للمؤسسة أو الشركة، هذا النظام الذي كان من أهم أسس نجاح الإدارة العليا في اليابان منذ عام 1950م (إبراهيم، 1993، ص22).

وقام ويليامز بتلخيص فلسفة ديمينج في النقاط التالية (ويليامز، 2003، ص 8-11):

1. وضع هدف دائم يتمثل في تحسين إنتاج الخدمات، فالجودة تأتي في المقدمة، والربح يكون مجرد نتيجة لتحقيق هذه الجودة.
2. انتهاج فلسفة جديدة يتبناها ويتحمل مسؤولياتها كل فرد في الشركة.
3. التخلص من الاعتماد على الفحص والتفتيش الشامل، والتمسك بالجودة باعتبارها الأساس الذي ترتكز عليه الشركة.
4. إلغاء تقييم العمل على أساس السعر فقط، وإنما يجعل ديمينج الاهتمام برضا العميل المرتقب في المقام الأول.
5. وجود تطوير مستمر في طرق اختيار جودة الإنتاج والخدمات، بحيث تكون معايير التحسين الدينامية أساساً للجودة.

6. إنشاء مراكز التدريب الفعال، وذلك لتدريب الموظفين على طريقة أداء أعمالهم، على أن يكون التدريب محدداً على مهارة معينة مرتبطة مباشرة بمجال العمل، ومناسبة للمسؤولية التي يتحملها الموظف.
7. وجود قيادة فعالة تعمل على تطوير وتطبيق الرؤية الاستراتيجية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتتولى توفير الفرص الملائمة للتدريب الدوري للموظفين.
8. إزالة الخوف الذي يمثل عقبة كبيرة تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وينتج هذا الخوف من الآثار المترتبة على حديثهم الصريح، ومن الترهيب في حين أن الاهتمام بالجودة يستلزم شعور الموظفين بالأمان داخل المؤسسة.
9. إزالة الحواجز بين الإدارات، من أجل أن يشعر كل الموظفين بإحساس غامر بأن الجودة هي الهدف، وليس منافسة الزملاء التي قد تكون مثيرة في البداية ولكنها على المدى الطويل تضعف من التماسك والأخلاقيات في المؤسسة.
10. التخلص من الشعارات البراقة والنصائح، حيث كشفت الدراسات أن التحفيز يدمر الجودة، لأنها في الأصل تعتمد على الرغبة لدى الموظف لإنجاز العمل.
11. استبعاد الأهداف الرقمية التي تشجع الأفراد على تحقيق الأهداف الكمية دون الكيفية، لكن الجودة الشاملة تعني التفوق على توقعات العميل الخاصة بالجودة.
12. إزاحة العوائق التي تعترض الفخر والاعتزاز بالعمل، ومن أمثلة ذلك تقارير تقويم الأداء الوظيفي التي تركز على الجوانب السلبية، ويمكن أن تدمر أي رغبة في التحسين، ولذلك تحتاج بيئة إدارة الجودة الشاملة إلى نظام إداري يشجع الموظفين على إنجاز أعمالهم على نحو جيد بأفضل إمكاناتهم.
13. إعداد برنامج قوي للتعليم والتدريب والتحسين مع العناية بتوفير الأدوات والتقنيات الحديثة لكونه لغة الجودة، وذلك يتيح الفرص للموظفين لاقتراح سُبلاً جديدة للعمل الجماعي والمشاركة في الإدارة.
14. إيجاد التنظيم اللازم لمتابعة هذه التغييرات، حيث أن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا يتم من خلال أقلية من الموظفين، وإنما يتطلب التزامات من كل فرد في الشركات الصناعية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأن تهتم الإدارة العليا باتخاذ خطوات إيجابية نحو تنفيذ استراتيجية إدارة الجودة الشاملة التي تقتنع بها.

ب- الأمراض المميتة:

رصد ديمينج سبعة أخطاء أطلق عليها الأمراض المميتة، ويرى أنه من الضروري مواجهة الإدارة لهذه الأخطاء القتالية قبل أن تباشر عملية التحول إلى الجودة الشاملة، واستعرض فضل الله هذه الأمراض المميتة فيما يلي (فضل الله، 1999، ص ص 10-11):

1. الكساح الإداري: الذي يتجسد في الافتقار لرؤية واضحة يتحدد على ضوءها هدف واضح تسعى المنشأة لتحقيقه، حيث أن معظم التنظيمات تضع أهدافها بطريقة عشوائية تفتقد الاستمرارية.
2. استعجال الربح السريع: معظم التنظيمات تقع في أخطاء قاتلة لإقبالها على الربح قصير الأجل وبطئ مراحل التخطيط طويل الأجل، في حين أن التخطيط طويل الأجل يضع المؤسسة في موضع الريادة ويزيد من قوتها التنافسية، وبذلك يتحقق الربح بصورة تلقائية إذا زادت قابلية المؤسسة للتمدد في آفاق جديدة.
3. التقويم الرقمي للأداء والمراجعة الدورية: التي تؤدي في أعقاب السنة المالية تتم بصورة مدمرة ترتكب فيها كثير من حماقات والأخطاء، ويستوي في هذه حماقات الذين يوظفون تقنيات إدارية واسعة الانتشار، وذلك لأن الإدارة بالأرقام لا تعدو أن تكون إدارة بالخوف، تركز على جزئيات صغيرة، وتتجاهل بذلك أهم وأكبر القضايا مثل القيادة، إن هذه الأخطاء تحول مدير الجودة إلى مدير أزمات يفتعل الأخطاء.
4. دوران الإدارة: لوحظ في عدد كبير من الشركات أن عقود العمل قصيرة الأجل حيث لا تتجاوز بضع سنين، وفي ظل هذه الظروف يلهث المديرون خلف النتائج السريعة، فيتجاوزون بذلك القضايا الرئيسة مثل تحسين الجودة الإنتاجية، فالمدير والعامل لا يجد الوقت الكافي للتفكير في المشروعات طويلة الأجل، وهنا يفقد المدير والعامل الحماس للعمل.
5. تخمة الأرقام: أحد أخطاء التنظيمات القاتلة هو اهتمامها الزائد بالأرقام، فالذين يديرون تنظيماتهم على أرقام ظاهرية مزيفة سيجدون أنفسهم في نهاية المطاف بدون تنظيم وبدون أرقام، إن التقارير الرقمية في مثل هذه الظروف لا تحمل أي مدلولات عن الجودة، فالمنظمة التي تدار بالأرقام قد تظهر من الناحية الشكلية أن (كل شيء على ما يرام)، في حين أن كل شيء ينحدر إلى القاع.
6. تضخم فاتورة العلاج.

7. زيادة تكاليف المحاكم والمحامين.

ج-العقبات:

حصر ديمنج العقبات التي تحول دون تحقيق أهداف التطوير وتحسين الجودة في خمس عقبات (إبراهيم، 1993، ص43):

1. الاعتقاد بأن المعدات الجديدة أو أجهزة الحاسب الآلي هي التي ستؤدي إلى تحسين الجودة.

2. انخفاض المستوى التعليمي في بعض المعاهد والجامعات حيث أصبحت لا تعلم المهارات اللازمة للعمل في الشركات الجيدة، والطريقة السليمة والفضلى في التعليم هي البحث عن معلم أو أستاذ جيد (Master) يمكن التلمذ على يديه كما كان يفعل اليابانيون.

3. إن تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة في المنشأة يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين بهذه المنشأة، وذلك لأن الجودة مسؤولية جميع العاملين، وليست مقصورة على قسم معين.

من خلال تحليل تلك المبادئ السابقة يتضح أن الإدارة العليا للمنشأة أو المؤسسة الإنتاجية أو المديرية العامة للجوازات هي التي تدعم إدارة الجودة، من خلال تبنيها فكرة تطوير السياسات والإجراءات الإدارية وتهيئة الموظفين لفكرة التغيير، فالجودة الشاملة هي نتاج سلوك الإدارة العليا وليست ثمرة سلوك العاملين.

وإدارة الجودة الشاملة في هذا النموذج تهتم اهتماماً خاصاً بتكوين علاقة دائمة مستمرة مع الموردين تقوم على الجودة العالية وليست على الأسعار المخفضة، وهذه الجودة تستند إلى التطوير المستمر في طرق وأساليب ضبط الجودة والتفهم العميق لاحتياجات المستهلك.

ويركز نموذج ديمنج على برامج الإثراء الوظيفي التي تحفز الموظفين على أداء مسؤولياتهم المشتركة في تحقيق معدلات الجودة العالية، لذا يتجنب هذه النموذج سياسة التخويف في التعامل مع الموظفين، ويركز على توفير مناخ تنظيمي مناسب لتحقيق أهداف المنظمة، ويتطلب أن تتوافر في المدير الذي يتجه إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة معرفة النظام ومكوناته، وأن يكون ملماً بنظرية المعرفة، ونظريات علم النفس، وأن يكون على علم بتطبيق أساليب الإحصاء.

5/3 نموذج إيشيكاوا:

يرى إيشيكاوا أن مفهوم الجودة متعدد الجوانب ويتضمن الجوانب التالي (ويليامز، 2003، ص 17):

1. مفهوم التحول من برنامج مراقبة الجودة المستند إلى التفتيش إلى برنامج شامل يقوم على العمليات والنشاطات الداخلية التي تراعي العملاء بصفتهم جزء لا يتجزأ من عملية تحسين الجودة.
2. تحديد الخطوات اللازمة للتعرف على الأسباب الرئيسية للمشكلة القائمة ومحاولة التغلب عليها.
3. تحديد مجالات الجودة في السلعة أو الخدمة التي يتقبلها العميل.
4. تحديد مدى إمكانية تطبيق مراقبة الجودة على مستوى المنظمة.
5. تحديد مدى إمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تساعد الإدارة في معرفة أبعاد المشكلة ومصادرة التغلب على آثارها السلبية.

ويمكن إيجاز المبادئ الأساسية التي وصفها إيشيكاوا لمراقبة الجودة فيما يلي (فضل الله، 1999):

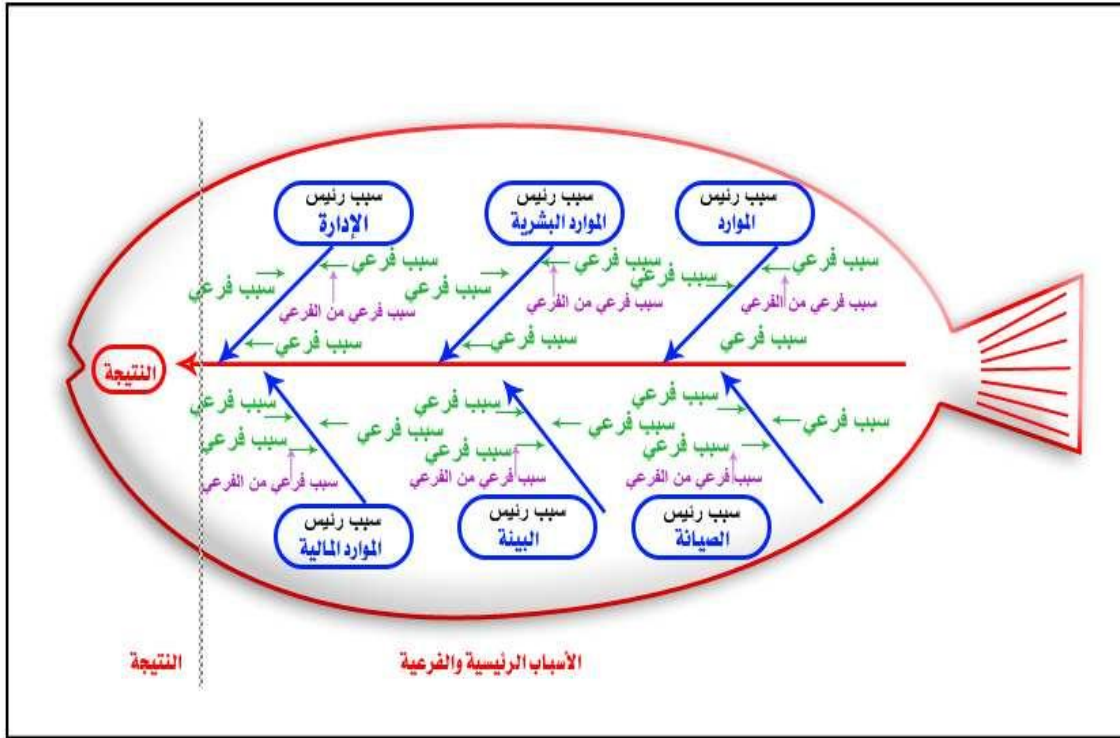
1. إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.
2. إن الجودة جوهر العملية الإدارية، وينبغي أن يُنظر إليها على أساس أنها استثمار طويل الأجل، بدلاً من التركيز على الأرباح قصيرة الأجل.
3. إن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين والموظفين.
4. استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات والمعلومات من أجل المساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

ويذكر أن إيشيكاوا ناشد جميع أقسام وإدارات المنظمة أن تلتزم بعمليات التحسين المستمر للجودة، بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، وطالب بضرورة التحسين المستمر للجودة، بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين، وطالب بضرورة تفكيك نظام العمل إلى أجزاء صغيرة من أجل التعرف على المشكلات ومناطق الاختناق ومن ثم التخلص منها.

ولعل أبرز إسهامات ايشيكاوا في تطوير إدارة الجودة الشاملة تتمثل في زيادة حجم مشاركة العمال، وزيادة قوة التحفيز وإثارة الدوافع للعمل من خلال توفير جو عمل يستطيع العاملون من خلاله العمل المستمر على حل المشكلات.

وقام ايشيكاوا أيضاً باستنباط فكرة خريطة عظمة السمكة لتحليل العلاقة بين السبب والنتيجة، وعن طريقها تستطيع الإدارة حل مشكلة معينة ومعرفة الأسباب الرئيسة والفرعية التي أدت إلى حدوثها، والشكل رقم (5) يوضح أسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتائج.

شكل رقم (5)
أسلوب تحليل علاقة الأسباب بالنتيجة



المصدر: هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (1994م) ص 45

ويتضح من الشكل السابق أن الأسباب الرئيسة والفرعية لأية مشكلة قد تكمن في الإدارة، أو الموارد البشرية، أو الموارد المالية، أو الصيانة، أو البيئة، وأن السبب الرئيس قد يقف وراءه عدد كبير من الأسباب الفرعية، وينبغي على فريق الجودة أن يحدد تلك الأسباب ثم يستخدم الأساليب الإحصائية المختلفة من أجل تحديد العلاقة بين الأسباب والنتيجة.

فالإدارة بوصفها سبباً رئيساً تتضمن عدداً من الأسباب الفرعية منها على سبيل المثال: تقسيم العمل، البيروقراطية، تخطيط الميزانية وتوزيعها، سياسة التوظيف والتحفيز، الهيكل التنظيمي ومدى وضوح التسلسل الهرمي، تفويض السلطة ومدى تحمل المسؤولية، استخدام الأساليب العملية في الإدارة، المتابعة، والمراقبة، والتنسيق.

والموارد البشرية تعد المصدر الرئيس للنشاط الإداري الحيوي، وتشمل الجانب الكمي والجانب النوعي أي مدى كفاءتهم وقدراتهم ومهاراتهم، وهذا يتطلب النظر إلى الأسباب الفرعية التي قد تكمن في ثقافتهم التنظيمية (قيمهم وعاداتهم واتجاهاتهم، ومستوى معلوماتهم ومعارفهم)، وأساليب تعينهم وترقيتهم، وتوفير جو العمل المناسب لهم، والعلاقات الإنسانية والعدالة في التعامل معهم. والموارد المالية عصب الإدارة المالية بتوفير الأموال اللازمة لسير عمليات المنشأة، ومراقبة استخدام تلك الأموال والبحث عن مصادر مختلفة والحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة والعمل على استثمار تلك الموارد، ومن هنا تكون الأسباب الفرعية المتعلقة بالمشكلات الخاصة بالموارد المالية عدم التخطيط الجيد للميزانية والتقدير المتوازن الواقعي للإدارات والمصروفات، وعدم الرقابة الفعالية على جميع الإجراءات المالية، وسوء استخدام حسابات السلف، والديوم المعدومة، وسوء استخدام العهد المالية والشكل القانوني للمصادر المالية وغيرها.

وينبثق عن الصيانة كمصدر رئيس للمشكلات التي تعاني منها المنشأة أو المؤسسة عدداً من الأسباب الفرعية مثل: نقص قطع الغيار أو تأخر وصولها أو نقص الكفاءة الفنية والمؤهلات العلمية اللازمة للتشغيل، مما يؤدي إلى زيادة الأعطال، عدم الاحتفاظ بالخرائط الهندسية للاتصالات والصرف الصحي والكهرباء مما يؤدي إلى ضعف كفاءة قسم الصيانة، عدم الدقة في تنفيذ الصيانة الدورية، إغفال الصيانة الوقائية، إغفال العمر الافتراضي للأجهزة والآلات، عدم مطابقة الأجهزة للمعايير والمواصفات القياسية.

أما البيئة كمصدر رئيس للمشكلات فإنه قد يتضمن عدداً من الأسباب الفرعية المتمثلة في الكثافة السكانية، ودرجة الوعي بين المواطنين ومستوى تعليمهم، مدى التمسك بالعادات والتقاليد، الكوارث الطبيعية، تلوث البيئة وغيرها.

كما يعود الفضل إلى إيشيكواوا في تطوير مجموعة من الأدوات الإحصائية التي يستخدمها الموظفون والعاملون في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهي (خرائط الانتشار - خرائط المراقبة - الخرائط الانسيابية - قائمة الفحص) (بن سعيد، 1997).

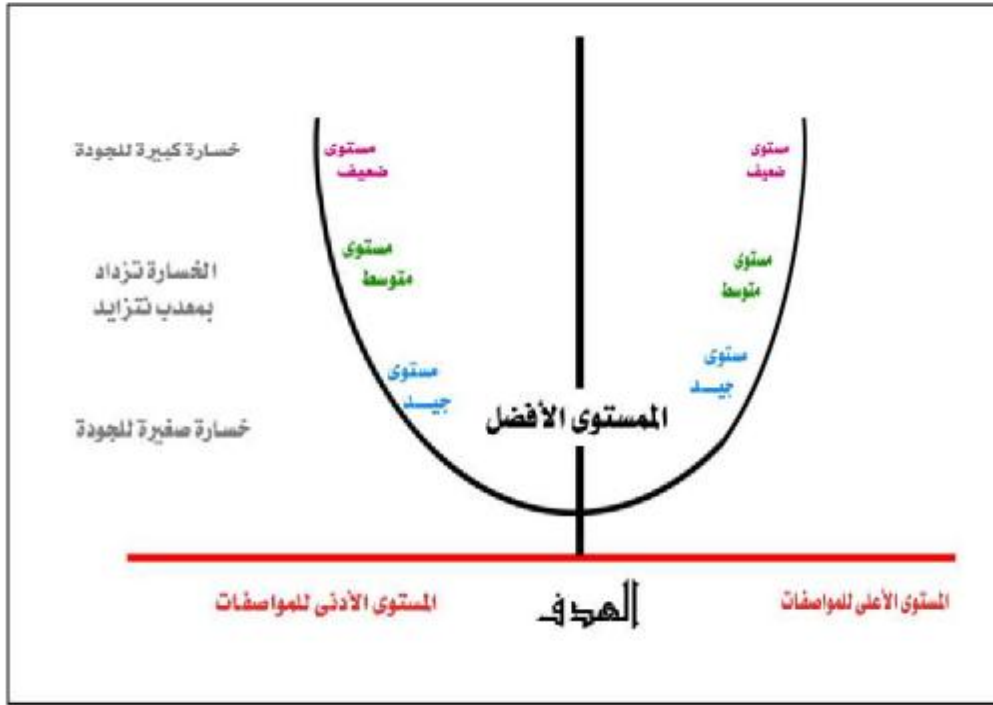
كما أن الفريق الاستشاري يستخدم العديد من الأساليب العلمية والوسائل الإحصائية الممكنة من أجل تحليل العوامل الرئيسية المسؤولة عن ظهور مشكلة معينة إلى جانب عدد من الأسباب الفرعية المسؤولة عن المشكلة، وبذلك يساعد الفريق متخذي القرار في معرفة الأسباب الرئيسية والفرعية المؤثرة على فاعلية برامج الجودة ومحاولة إزالتها أو على الأقل التقليل من آثارها السلبية.

6/3 نموذج تاجوشي:

ركز تاجوشي على استخدام الوسائل الإحصائية لتطبيق مفهوم الجودة، ويشتهر نموذج تاجوشي بمفهومين للجودة هما: دالة الخسارة، وخصائص التصميم. والشكل رقم (6) يوضح ذلك:

شكل رقم (6)

دالة تاجوشي للخسارة



المصدر: (مازن، 1994، ص37)

ويمكن تفسير دالة تاجوشي للخسارة على أساس أنه كلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف، أدى ذلك إلى انخفاض التكلفة، وكان هذا دليلاً على أن العملاء لديهم الرغبة في الشراء لأن السلعة المنتجة تتناسب مع توقعاتهم، أما إذا اتجهت النقاط بعيداً عن الهدف، وهذا يعني أن أي انحراف عن الهدف يمثل خسارة للمنشأة أو المنظمة.

ومن المعروف أن نشاطات مراقبة الجودة تهتم بخرائط المراقبة، ومراقبة العمليات، وهذا ما يطلق عليه مراقبة الجودة الخطية، إلا أن تاجوشي استحدث في نموذج إضافة تصميم العملية والمنتج كنشاطات لمراقبة تحسين الجودة، وهذا ما أطلق عليه اسم المراقبة غير الخطية التي تساعد في استحداث نظام يطور المواصفات الخاصة بالعمليات وتصميمها (بن سعيد، 1997، ص176).

وبالإضافة إلى ذلك يشتمل نموذج تاجوشي على النقاط التالية (مازن، 1994، ص36):

1. إن التصميم الجيد للعملية والمنتج يسهم بشكل فاعل في جودة المنتج وتقليل التكاليف.
2. تتطلب عملية تحسين الجودة تخفيضاً مستمراً في الانحرافات الخاصة بأداء العملية أو المنتج.
3. يمكن تحديد المقاييس والمعايير الخاصة بالعملية أو المنتج، وذلك عن طريق استخدام التجارب الإحصائية.
4. يمكن تخفيض انحراف الأداء عن طريق استخدام التأثيرات غير الخطية بين مقاييس العملية وخصائص أداء المنتج.

7/3 نموذج أونوا:

يعد أونوا Ownwa من الخبراء اليابانيين في مجال إدارة الجودة الشاملة ومن أهم مساهماته تطوير نظام الإنتاج الشهير لشركة تويوتا، كما قام أونوا بتطوير مفهوم الإنتاج في الوقت المناسب، ومفهوم التصنيع المرن، وقد اشتملت المكاسب التي حصلت عليها شركة تويوتا من وراء أفكار وتصاميم "أونوا" على زيادة الإنتاجية، وزيادة الطاقة التشغيلية للمعدات والآلات، وتقليص فترات الإنتاج والتصنيع (اللوزي، 1999، ص251).

ومن خلال عمله في شركة تايوتا، قام "أونوا" بالترويج لفكرة التخلص النهائي من عوامل وأسباب إهدار الطاقات والوقت، حيث برزت قيمة عنصر الوقت إلى حيز الوجود كسلاح من أسلحة المنافسة التجارية، كما قدم "أونوا" عدداً من الأفكار الجيدة أثناء عمله، منها على سبيل المثال: تطوير نظام حل المشكلات المسمى "التساؤلات الخمسة" الذي يبحث في الأسباب الجذرية للمشكلة

كما صمم نظاماً تلقائياً آلياً ذاتياً يسمح بوقف الماكينات تلقائياً أو أوتوماتيكياً في حالة تصنيعه لإنتاج معيب(اللوزي، 1999، ص255)..

ومن أهم الأهداف التي تسعى إليها حلقات الجودة التي ركز عليها نموذج أونوا ما يلي (مور ومور، 1991):

1. المساهمة في تحسين مستوى الأداء وتطوير المؤسسة.
 2. مراعاة الجانب الإنساني وإقامة ورش عمل مفعمة بالبهجة والغبطة، يعطي العمل فيه للحياة قيمة ومعنى.
 3. الحرص التام على إبراز القدرات الإنسانية، وبالتالي إظهار عدد غير متناهي من الإمكانيات.
- ويذكر أونوا عدداً من القواعد الأساسية لنشاطات حلقة مراقبة الجودة من أهمها ما يلي (مور ومور، 1991).

1. التطوير الذاتي.
2. العمل الجماعي.
3. ارتباط النشاطات بشكل وثيق بورش العمل.
4. التطوير الجماعي المتبادل.
5. الوعي بالجودة والتنبيه للمشكلات والحرص على تحسين مستوى الأداء.
6. الإبداع.

رابعاً: أهم المبادئ المشتركة لإدارة الجودة الشاملة:

تكشف نماذج إدارة الجودة الشاملة التي استعرضها الباحث عن وجود اختلافات بينها، ومع ذلك تتقارب الأفكار التي تطرحها هذه النماذج إلى حد يمكن معه التوصل إلى بعض المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي رصد لأهم مبادئ الجودة الشاملة:

4/1 الوعي بمفهوم عناصر الجودة الشاملة:

تبدأ إدارة الجودة الشاملة بإدراك مفهوم الجودة باعتباره هدفاً يمكن قياسه، فالجودة لا تمتلك ولكن تمارس، وهي معيار لإنتاج السلع والخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تلائم احتياجات العميل وتجعله راضياً وسعيداً.

والإدارة العليا للمنشأة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تعمل على إحداث تغييرات متعددة في العلاقات الإنسانية، وأساليب الاتصال، وطرق تقويم الأداء، وأساليب اتخاذ القرارات، وتحرص على تعظيم فرص النجاح لزيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها (بون وجريجر، 1996، ص 15-16).

وبذلك يتغير أسلوب الحياة والعمل داخل المنشأة بدرجة كبيرة خلال الأشهر والسنوات الأولى من تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة، وسوف يعاد ترتيب الأولويات بالمنشأة نظراً لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2/4 دعم الإدارة العليا واقتناعها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

من أهم خصائص إدارة الجودة الشاملة تلقي الدعم الملموس من كافة المستويات الإدارية، وبخاصة الإدارة العليا، حيث أن اقتناع الإدارة العليا بفلسفة إدارة الجودة الشاملة ومشاركتها ذهنياً وعاطفياً في تطبيق تلك الفلسفة سوف يهيئ مناخاً تنظيمياً إيجابياً يجعل الأفراد يؤدون أعمالهم وفقاً للمعايير التي يضعها قادتهم متأثرين بحماس هؤلاء القادة، إن الافتقار إلى هذا الدعم يشكل للعديد من العاملين والمشاركين في إدارة الجودة الشاملة صعوبة تؤثر سلباً على نجاح برنامج التطبيق (شميدت وفاتجا، 1997، ص 7).

إن إدارة الجودة الشاملة ليست من البرامج التي يمكن لرئيس المنظمة أن يبدأها بخطاب واحد ثم يفوض الأمر لأحد مساعديه، وإنما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يخصص المدير وقتاً ثابتاً في جدولته المزدهم من أجل إظهار الدعم الواضح والملموس للحلول التي يقترحها العاملون

للمشكلات التي يواجهونها، وتأكيد العمل على تحسين نوعية جودة الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، وتوضيح ما تحققه إدارة الجودة الشاملة للمنشأة أو المنظمة من ترشيد في النفقات وزيادة في الأرباح، وقدرة على المنافسة، لذا يشير اللوزي إلى "أن تبني الإدارة العليا وحماسها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودعم تطبيق هذا المبدأ، وتحديث وتطوير متطلبات التطبيق يعد الركيزة الأولى في نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة (اللوزي، 1999، ص236).

3/4 الاهتمام بجمهور الخدمة:

إن معيار النجاح لأية منشأة أو منظمة إدارية تقدم خدماتها أو منتجاتها للجمهور هو مدى رضا العملاء عن تلك الخدمات أو المنتجات.

من هنا تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات الجمهور المستفيد، ومحاولة معرفة مدى رضاه وسعادته بالخدمة أو السلعة المنتجة، والوقوف على احتياجاته المستقبلية، لأن عدم تلبية تلك الحاجات من جانب المؤسسة أو المنظمة يعني فشلها ومن ثم خسارتها وتلاشيها، فرضا الجمهور هو المحور الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، لذا تسعى المؤسسة بشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء حتى تكسب ولاءهم وبذلك يتحقق لها النجاح والقدرة على المنافسة (الخلف، 1997، ص127).

والإدارة التقليدية تفترض أن المنظمة أكثر معرفة بحاجات ورغبات الجمهور وكيفية تحقيقها من الجمهور نفسه، لذلك تقوم بتحديد تلك الاحتياجات والعمل على تحقيقها بمعزل عن العميل نفسه، أما إدارة الجودة الشاملة فإنها تسعى إلى تصميم الخدمات والسلع وفق معلومات يتم جمعها من الجمهور بشكل دوري وبطرق مختلفة من أجل تطوير خدماتها ومنتجاتها لتتلاءم مع أذواق ورغبات وتوقعات العملاء (المناصير، 1994، ص ص 24-25).

4/4 مشاركة العاملين:

ما تزال قضية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من القضايا التي تشغل بال المفكرين في مجال الإدارة، أما خبراء الجودة الشاملة فينظرون إلى تلك المشاركة على أنها مبدأ أساسي من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويرون أن كل فرد من أفراد التنظيم معني بالمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأقل التكاليف، فالمشاركة عملية تفاعل الأفراد عقلياً ووجدانياً مع

جماعات العمل في التنظيم من أجل تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (النمر، 1990، ص275).

ويرى كل من كوهين Cohen وبراند Brand أن اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تشجيع العامل على التوجه للعمل بعقل متفتح يقظ، كما يؤدي إلى تشجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية، ويؤدي إلى درجة أكبر من الانتماء إلى المنظمة والالتزام نحو العمل (كوهين وبراند، 1997، ص51).

ويرى صادق أن مشاركة الموظفين الواسعة "في حل المشكلات واتخاذ القرارات يزيد من ولائهم للمنظمة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين أداء العمل وتطويره" (صادق، 1993، ص8).

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عال من جميع الأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث تستجيب الإدارة العليا لاقتراحات العاملين الإيجابية، وذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية (القاضي، 1991، ص91). ذلك أن الأفراد يتولد لديهم شعور بالأهمية من خلال مشاركتهم في صنع القرارات فيبدون استعداداً كبيراً لتحمل المسؤولية والعمل بكل ما لديهم من طاقة لتحقيق أهداف التنظيم، وهذا ما تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقه.

5/4 تشكيل فرق العمل:

إن البداية الحقيقية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة تأتي عندما تقوم الإدارة بتكوين فرق العمل المعنية بتحسين الجودة، وهذه الفرق تأخذ على عاتقها مسؤولية تحليل العمليات الإدارية والإنتاجية ومعرفة حاجات المستفيدين، والاتصال بالموردين من أجل معالجة المشكلات التي تحول دون تحقيق الجودة الشاملة.

وتحرص الإدارة العليا على تشكيل فرق العمل من أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة، ويتوقع أن تقدم الإدارة العليا لهؤلاء الأفراد التدريب التأهيلي المناسب لتنمية قدراتهم، ويرى جابلونسكي أن القوى العاملة تشكل مجتمعاً مليئاً بالمعلومات والفرص التي يمكن استخدامها لتطوير العمل وزيادة الإنتاج وخفض التكاليف، وهذا يتطلب إشعار العاملين بأنهم أعضاء في فريق واحد متميز (جابلونسكي، 1993، ص9).

ويشير جوران إلى أن الأسلوب الذي يتم به تشكيل فرق العمل يختلف باختلاف المهام المنوطة بكل إدارة وحجمها، لذا من الضروري مراعاة الآتي في تكوين فرق العمل (جوران، 1993، ص201):

1. اختيار أعضاء الفريق من الأفراد الموثوق فيهم الذي يحبون المشاركة في الأعمال الجماعية ولديهم الاستعداد لتكريس وقتهم لهذه المهمة.
2. تمثيل أعضاء الفريق للعديد من المستويات الإدارية في المنظمة.
3. قدرة أعضاء الفريق على تحليل العمل في منظماتهم.
4. إعطاء الفريق الصلاحية التي تمكنهم من أداء العمل.
5. دمج عمل الفريق في البناء الهيكلي للمنظمة على أساس أنه جزء من العمل الاعتيادي للمنظمة وليس أمراً طارئاً.

وعلى الرغم من الدور المهم الذي تقوم به فرق العمل في تحسين الجودة، إلا أن كثيراً من المتخصصين في إدارة الجودة الشاملة يحذرون من المبالغة في عدد هذه الفرق لأن ذلك إهدار للموارد المخصصة لبرامج إدارة الجودة الشاملة ومن الأهمية بمكان أن تكون فرق العمل محددة وموثقة ومفهومة من قبل كافة العاملين (المناصير، 1994، ص29).

6/4 تدريب العاملين:

يعد التدريب أحد المقومات الأساسية التي يركز إليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، لتمكين العاملين من المساهمة بنجاح في تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتمكنهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وإهدار الأموال.

والتدريب هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وانتقان، وتجاهل التدريب يؤدي إلى ممارسة العمل دون كفاءة أو فعالية مما يحد من التحديث والتطوير في الأداء (الخلف، 1997، ص126).

ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطوير أساليب العمل وبتقدم العمل والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين وتطوير مهارات التركيز مع التحديث المستمر في عمليات الجودة يعد أمراً حيوياً في التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة

الشاملة التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية في التنظيم وضرورية، نابعة من تغيير العملية الإنتاجية أو تغيير إدارة الجودة الشاملة نفسها (المناصير، 1994، ص85).

ويرى خبراء إدارة الجودة الشاملة أن توفير البرامج التدريبية المؤهلة القادرة على تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات والاتجاهات وفق أسس علمية تنعكس إيجابياً على أداء العاملين وقدراتهم، وبالتالي فإن أية منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة عليها أن تضع التدريب في سلم أولوياتها، حتى تصل برامج التدريب إلى كافة الأفراد بالمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة (ويليامز، 2003، ص30).

وترى الغالبية العظمى من المتخصصين في أدبيات إدارة الجودة الشاملة أن النجاح في تطبيق هذه الإدارة يتوقف إلى حد كبير على إخضاع جميع العاملين في المنظمة للتدريب المستمر باعتبار أن، العنصر البشري هو محور النشاط في المنظمة، وأنه يجب على كل منظمة تسعى لتحقيق الجودة الشاملة أن تضع التدريب والتوجيه في سلم أولوياتها، وبشكل عام فإن البرامج التدريبية التي تطرح بشكل واسع ومكثف تركز على مواضيع مثل: مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وإعداد خطط العمل، ووضع برامج التحسين، وبناء فرق العمل، وأساليب حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وقيادة الاجتماعات، وأدوات وأساليب الرقابة الإحصائية على العمليات، وأدوات تحليل العمليات، وخدمة العميل، وإعادة النظر في علاقة المورد بالعميل الداخلي، وقيادة الفرق، وأنظمة إدارة الجودة الشاملة، وتخطيط وتوثيق وصيانة إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة العاملين في عمليات التحسين، وتجاوب الآخرين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإدارة عمليات التحسين المستمر. (القاضي، 1991، ص105)

إن وضع سياسة التدريب والتخطيط للمستويات الإدارية المختلفة في المنظمة يحقق أيضاً أهداف وسياسات الجودة الشاملة، ويجعلها مفهومه لجميع المستويات في المؤسسة للتأكيد على جدية التطبيق، وتأهيل جميع العاملين في المنظمة، ومن المهم أن يراعى عند وضع البرامج التدريبية أن تكون فعالة ومبنية على أساس من الواقع الفعلي، وأن تقوم الإدارة العليا باختيار الموظفين المتميزين.

7/4 إظهار التقدير والاحترام للعاملين:

لا شك أن كلمات التشجيع في الظروف الصعبة تعد حافزاً على استمرار العمل ومواجهة التحدي، كما أن التقدير والاحترام عند إجادة العمل يحفز العاملين إلى استمرار العطاء لتحقيق مستويات أفضل من الأداء. لذا يدرك مدير الجودة الشاملة أهمية توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة، لما ينتج عنه من تنمية علاقات عمل إيجابية تشجع العاملين وتحفزهم على ممارسة الجودة الشاملة (شميدت وفاتجا، 1997، ص 65).

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل كبير على مساهمة العاملين في المنظمة، لذلك كانت إثارة دافعية الأفراد لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، واكتشاف قدراتهم الإبداعية الكامنة تحتاج إلى الثناء والتقدير للأداء المتميز، وتحتاج إلى التشجيع والتحفيز على المساهمة في تحسين الجودة وابتكار طرق أساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم الخاصة في العمل (الخلف، 1997، ص 129).

إن عمليات تحليل العمل، وإعادة هيكلة الإجراءات والتحسين المستمر في أداء العمل بطريقة صحيحة وغيرها من أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تتحقق تلقائياً في غياب دور الحوافز الفاعلة التي تدفع العاملين إلى إتقان العمل، من هنا تحرص الإدارة العليا عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة على تحفيز العاملين بأساليب مختلفة تتناسب مع اختلاف الأفراد في ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية في قيمهم وثقافتهم (كوهين وبراند، 1997، ص 286).

8/4 التحسين المستمر:

إن برنامج إدارة الجودة الشاملة يعتمد على جهود التطوير المستمرة، ويؤمن مدير الجودة الشاملة بأن فرص التحسين لا تنتهي مهما بلغت كفاءة وفعالية الأداء، كما أن مستوى الجودة الذي يحقق رغبات وتوقعات المستفيدين متغير بصفة دائمة، لذا فإن جودة الخدمة والسلع المنتجة تخضع إلى التحسين والتطوير المستمرين دون توقف (القاضي، 1991، ص 107).

إن المنفذين لمجهودات إدارة الجودة الشاملة يتعين عليهم "التخطيط المستمر لتحسين جودة نوعية الخدمات المقدمة بشكل يساعد الإدارة على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والعمل على وصول الإدارة العليا إلى أهدافها وفقاً للأسس العلمية من خلال الاستخدام والتوزيع الأمثل للموارد المتوافرة (اللوزي، 1999، ص 236).

9/4 الوقاية من الأخطاء:

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات والمنتجات أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء .

وإدارة الجودة الشاملة تتعامل مع المشكلات التي تواجه الأداء على أنها فرص للتطوير كلما تمكنت فرق العمل من اكتشاف تلك المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها لأن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج (الخلف، 1997، ص130).

ويجب على العاملين الالتزام بمعايير قياس الجودة والأداء الصحيح من المرة الأولى حتى يتم تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ترضي أذواق وتشبع رغبات جمهور المستفيدين، لذا يتطلب وضع معايير دقيقة لقياس جودة الأداء ووضع معالجات مختلفة للمهام التي تتطلب أعمالاً أكثر تعقيداً من خلال عملية تحليل المهام بالإضافة إلى التمييز بين المهام القابلة للقياس والأخرى غير القابلة للقياس، وتوفير المعلومات ومعالجة الصعوبات الإدارية التي تواجه حصول الجمهور على الخدمة (اللوزي، 1999، ص239).

10/4 التحفيز:

إن عملية تحليل العمل وإعادة تصميم وهيكله الإجراءات والتحسين المستمر وأداء العمل بطريقة صحيحة، وغيرها من مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة لا يمكن أن تتحقق آلياً أو تلقائياً في غياب دور الحوافز الفاعلة التي تدفع العاملين إلى إتقان العمل.

إدارة الجودة الشاملة تعمل فقط إذا كان العاملون الموجودون في المنظمة التي يريدونها أن تعمل، لذا فإن الإدارة تتضمن دفع وتحفيز العاملين من أجل نجاح التطبيق بأساليب مختلفة معنوية أو مادية، وقد يكون بطريقة كتابية أو شفوية، وكل طريقة تتلاءم مع ظروف معينة، فما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لأخرى، بل أن المنظمة الواحدة لا يمكن أن يناسبها أسلوب أو صورة واحدة، كما أن قابلية الأشخاص واستجاباتهم تتباين نظراً لاختلاف ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية، علاوة على اختلاف قيمهم (وليامز، 2003، ص61).

يقول توماس مونسون "عندما يقاس الأداء، بتحسين الأداء، وعندما يقاس الأداء ويعلن رسمياً، فإن معدل التحسين تزداد سرعته"، لذا فإن تسجيل نتائج الأداء في المنظمة بصفة رسمية أكثر تحفيزاً للعاملين لأنها تحفظ الإنجازات وبنفس الوقت لا تتأثر بتغير المشرفين، إذ أن السجلات الرسمية

هي الذاكرة التي يمكن الرجوع لها ، وبالتالي يتجه سلوك العاملين إلى أبعاد استراتيجية تشمل كل دورة الحياة الوظيفية للعامل دون أن تقتصر على فترة زمنية معينة أو تحت مشرف محدد، وإدارة الجودة الشاملة مهمتها خلق روح الحماس والاندفاع نحو العمل وإطلاق طاقات العاملين الكامنة لتحقيق أهداف المنظمة.

ولعل أبلغ صورة عن تأثير إدارة الجودة الشاملة في الاندفاع للعمل يظهر في نشوء مشكلة إدمان العمل أو عشق العمل الذي ينعكس فيما قرره جميع العمال اليابانيين بالإجماع عندما قررت الحكومة تعطيل العمل ليوم إضافي في الأسبوع مع أجر مضاعف في حالة العمل الإضافي لهذه العطلة الإضافية.. قرر العمال مواصلة العمل بيوم العطلة المقترح مع التنازل الكامل عن الأجر ومن ثم رضخت الحكومة للمطالب العمالية للاستمرار بالعمل (كوهين وبراند، 1997، ص286).

11/4 حشد خبرات القوى العاملة:

تؤكد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أن القوى العاملة تتكون من أفراد أذكيا قادرين على الخلق والإبداع وهو عكس ما تفترضه المفاهيم التقليدية بأنهم أشخاص أغبياء لا يهتمهم سوى الحصول على المال، ففي ظل إدارة الجودة الشاملة تعتبر المكافأة المالية إحدى الطرق لتعويض الأفراد عن مجهوداتهم في مجال الجودة، فقد أثبتت الأبحاث والدراسات المتعددة أن للأفراد أهدافاً أخرى غير المكافآت المالية تنمي اهتماماتهم بالمنظمة وانتماءهم لها أقلها الأجور وأعلىها تحقيق الذات، مروراً بتغذية المكانة الاجتماعية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال عمله، فهم يحبون أن تقابل جهودهم بالثناء من خلال التدريب وإبداء الرأي والمشاركة في نشاطات المنظمة كافة وإعطائهم الفرص للحصول على معلومات واسعة بخصوص عملهم وتسهيل مهمة حصولهم عليها خلال توفيرها في مكان العمل، كما يجب أن ينظر إلى القوى العاملة بأنها تشكل مصدراً هائلاً للمعلومات والكفاءات التي يمكن استخدامها في تطوير الأعمال وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف والفاقد، ولهذا يجب إشعار العاملين بأنه أعضاء في فرق واحد قادر على تحقيق النجاحات للمؤسسة يستحقون المساندة والتأييد (الخولي والبوريني، 1993، ص13).

12/4 التغذية الراجعة:

يتيح مبدأ التغذية العكسية أو المرتدة FeedBack لجميع المبادئ السابقة أن تؤتي ثمارها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبخاصة في ظل نظام اتصال فعال، لذا فإن أكبر المسؤوليات التي يتحملها المشرفون ليست فقط إدارة الإنتاج ومتابعة الجداول الزمنية للتنمية، بل إن إدارة الأفراد تعد التحدي الأكبر للنجاح، لذا فإن توفير معلومات وافية للعاملين من المشرفين عن مستوى أدائهم سوف يساعدهم على الجودة والإبداع.

ويرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن تفعيل مجموعة من آليات التحفيز مثل: المشاركة وحرية التعبير وإيداء الرأي ومنح سلطات كافية لتنفيذ الأفكار والمقترحات التي سبق إنتاجها بأسلوب المشاركة، إضافة إلى الأمن الوظيفي، والاعتراف بإنجازات العاملين وإتاحة فرصة التعبير لهم عن اعتزازهم وفخرهم بها، وغيرها من آليات التحفيز، كما أن هذه الآليات تبدو بارزة في مجموعة المبادئ التي طرحها رواد إدارة الجودة الشاملة. (الخولي والبوريني، 1993، ص15).

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة وأدبيات الموضوع يتضح أن العملاء هم الركيزة الأساسية لجميع عمليات تحسين الجودة، وأن الجودة تتطلب من الإدارة العليا الدعم والتركيز على مستوى الأداء، والاهتمام بالمتابعة الفاعلة والإجراءات التصحيحية الملائمة، وأن الجودة مهمة الجميع وقتاً من الزمن وتحتاج إلى الاستثمار الفعلي في برامج التدريب والتعليم.

خامساً: إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

بالرغم من أن الدروس والتطبيقات السابقة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة تتعارض فيما بينها خاصة في النتائج التي يمكن تحقيقها، إلا أنه يمكن القول أن الحكم على جدوى هذا المفهوم لا يمكن أن يكون دقيقاً إلا بعد التطبيق الفعلي له، وأن الدروس التي يمكن تعلمها من الفشل في التطبيق لا تقل قيمة عن الدروس المستفادة من التطبيق الناجح لمفهوم إدارة الجودة الشاملة (هيجان، 1994، ص420). مع ملاحظة أن الفشل لا يعني بالضرورة خطأ المفاهيم ولكنه ربما يعكس سوء التطبيق أو عدم التوفيق في توائم المفهوم مع البيئة الجديدة.

يجمع رواد إدارة الجودة الشاملة على ضرورة توفير البيئة الإدارية اللازمة لحسن تطبيقها وحصد نتائج إيجابية منها، وقد تم التطرق إلى أبرز المبادئ المشتركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البعد الرابع من أبعاد الإطار النظري، ويأتي في مقدمتها الانتقال من مفاهيم وقيم الإدارة التقليدية

إلى مفاهيم وقيم الإدارة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، ومزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

1/5 مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن إحداث التنمية لم يعد كافياً ولا كفيلاً بتحقيق الارتقاء بالإنسان العربي، حيث أن تطور العلوم والفنون وما صاحبها من تغيرات ضخمة قد أتت بمفاهيم جديدة في مشارق الأرض ومغاربها مثل (حلقات الجودة، الرقابة على الجودة، والجودة الشاملة، وغيرها من المفاهيم المستحدثة)، وبالتالي لا مناص أمام الإنسان العربي إلا الأخذ بهذه المفاهيم والإسراع بتطبيقها، حتى لا يصبح خارج نطاق الزمن، ومن واجب جميع المنظمات العامة في مجالات التنمية الإدارية.

يؤكد علماء الجودة الشاملة على أن تطبيق هذا الأسلوب في أية مؤسسة يجب أن يبني على ظواهر من أهمها (ماكيني، 1999، ص27):

1. انحدار مستوى الجودة في الخدمة والأداء.
2. زيادة وقت القيام بالأعمال.
3. زيادة عدد مرات التنسيق.
4. الزيادة المفرطة في عدد الاجتماعات.
5. شيوع روح الانتقاد واللوم.
6. ازدياد عدد شكاوي المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة وخارجها.
7. سوء إدارة الأعمال الصغيرة.

ويضيف هايد مجموعة أخرى من العوامل التي تدفع المديرين في القطاع الحكومي إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهذه الأسباب في رأيه هي (ماكيني، 1999، ص30):

1. قناعة ودعم الإدارة العليا بتبني مفهوم إدارة الجودة كاستراتيجية في العمل.
2. جعل المستفيدين محور الاهتمام في العملية الإدارية.
3. الحاجة إلى وجود الخطط الطويلة الأجل.
4. الحاجة إلى منح الموظف وكذا فرق العمل الصلاحية التي تمكنهم من تقديم الخدمة.
5. الحرص على ضرورة توافر قياس وتحليل عمليات الإنتاج والخدمات المقدمة.

أما رونالد ستياك الذي يتفق مع هايد فيما يتعلق بأهمية وإمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة في القطاع الحكومي فيرى أن هناك أسباب أخرى تدفع المديرين في القطاع الحكومي إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأن هذه الأسباب هي (ماكينيلي، 1999، ص36):

1. الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الانتاجية في القطاع الحكومي.
2. الطلب المتزايد على مشاركة المستفيد في عمليات تقديم الخدمة.
3. الطلب المتزايد على تمكين المستفيد من الحكم على جودة الخدمة المقدمة.
4. الطلب المتزايد على تحديد مواصفات الأداء.
5. الطلب المتزايد على وضع خطط طويلة الأجل.

2/5 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية تنظيمية طويلة المدى تسعى إلى التحكم في شكل المنظمة والإنتاجية في المستقبل المنظور، وتحقيق مركز تنافسي مستقبلاً، فإن تطبيق هذه الاستراتيجية يتم بشكل تدريجي وفق مراحل مخططة يتم البدء في مرحلة جديدة كلما نجحت المرحلة التي سبقتها.

من ناحية أخرى فلا يمكن تعميم مراحل معينة نجحت في تطبيقها منظمة ما على المنظمات الأخرى، وذلك بسبب الاختلافات المتباينة بينها، فالمنظمات الخدمية تختلف عن المنظمات الربحية، والمنظمات في الدول المتقدمة تختلف عن مثيلاتها في الدول النامية، والاختلافات تشمل المدخلات البشرية من ناحية الثقافة والتأهيل وغيرها، بالإضافة إلى حجم المنظمة الذي كلما كبر زاد تعقيدها، وبالتالي فإن المراحل التي يمكن تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة في منظمة بسيطة حتماً سيكون مختلفاً عما يمكن أن يكون عليه الحال في منظمة معقدة، وهكذا تتعدد آراء الكتاب والباحثين حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (السقاف، 1996، ص 35)

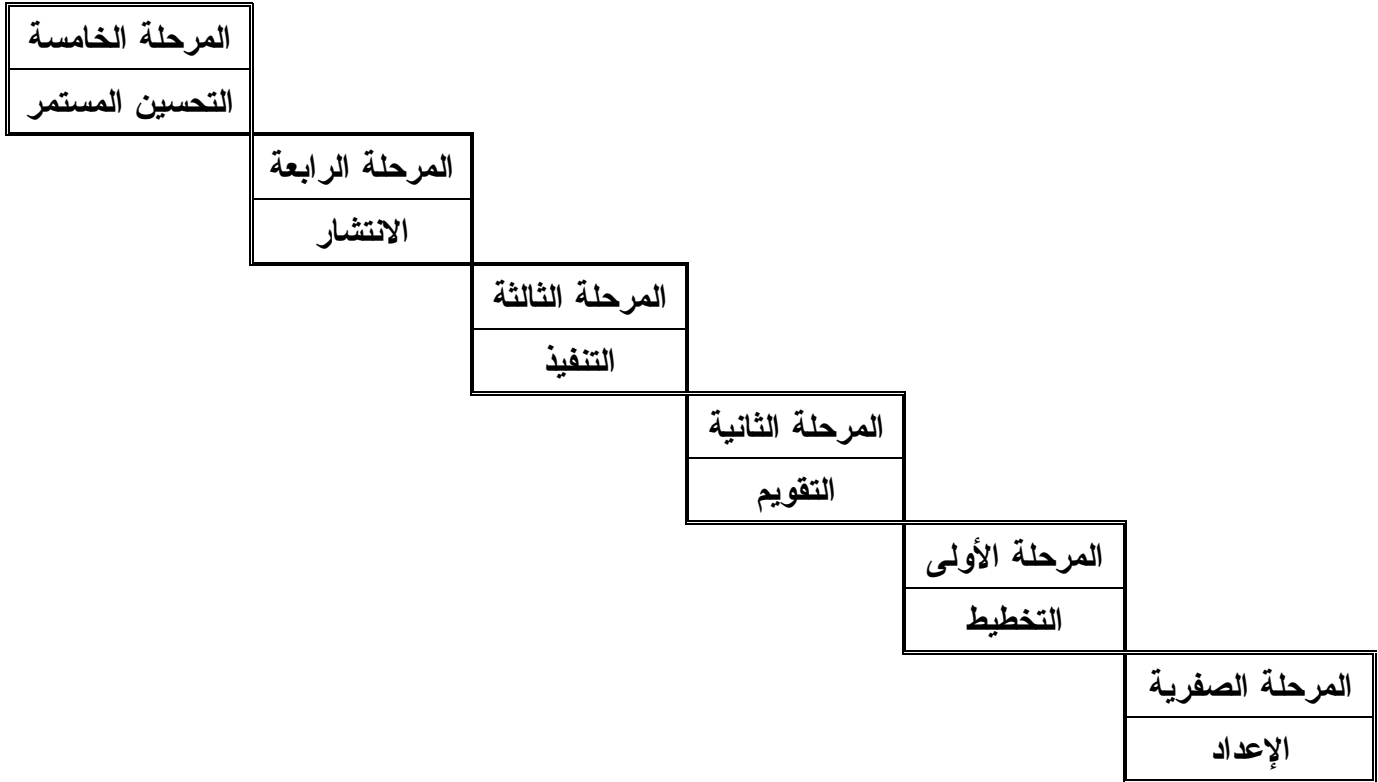
وتجدر الإشارة إلى عدم اتفاق المنظرين والممارسين على مراحل معينة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات حيث أشار هيجان إلى أن دروموند Drummond يعتقد أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمات يمكن أن يتم من خلال: التعرف على عناصر الجودة في المنظمة، ومعرفة توقعات المستفيد، وإيجاد نظام جديد لتقديم الخدمات وتنقيف المستفيد، وإيجاد نظام مساند قوي لتوفير التغذية المرتدة عن سير برنامج التطبيق، في حين يرى جوران Juran أن تحسين الجودة يمكن أن يتم من خلال ست مراحل تشمل: توضيح مدى الحاجة للتحسين، وتكوين فرق عمل للمشاريع، وتزويد هذه الفرق بالمصادر، وتأهيلها بالتدريب، ثم إيجاد نظام للتحكم، والرقابة (هيجان، 1994، ص ص 427-428)، أما السقاف فيرى أن مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة لا تخرج عن المراحل الخمس التالية (السقاف، 1996، ص 37-40):

1. اختيار مشروع التحسين (العملية).
2. تحليل العملية المراد تحسينها.
3. جمع المعلومات وتحليلها.
4. ابتكار التحسينات في ضوء تحليل المعلومات.
5. تحليل فرص التحسين والتطوير.

أما قزمانى فذكر مراحل جابلونسكى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تمر بست مراحل هي على التوالي: المرحلة الصفريية (مرحلة الإعداد)، ومرحلة التخطيط، ومرحلة التقدير والتقويم، ومرحلة التنفيذ، ومرحلة الانتشار، ومرحلة التحسين المستمر (قزمانى، 1993، ص ص 44-46)

والشكل رقم (7) يوضح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيما يلي نستعرض مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة كما حددها جابلونسكي لكونها أكثر شمولية وأكثر انتشاراً.

شكل رقم (7)
مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر : (جابلونسكي، جوزيف (1993م))

المرحلة الصفرية الإعداد Preparation:

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطبيق إدارة الجودة لكونها المرحلة التي تتخذ فيها الإدارة العليا بالمنظمة القرار بتبني هذا التوجه، وفي هذه المرحلة يتلقى المديرون في المنظمة تدريباً مبدئياً، ويقومون بتحديد الحاجة إلى خبراء من خارج المنظمة، ووضع خطة استراتيجية شاملة، وتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة والأهداف التفصيلية والسياسات الضرورية لتنفيذها، إلى جانب الالتزام بتوفير الموارد اللازمة للتنفيذ، ومن الضروري أن يكون المديرون في المنظمة على

قناعة تامة بالرؤية المستقبلية للمنظمة حتى يتمكنوا من نقلها إلى مرؤوسيهـم وإقناعهم بها (المعيوف، 1996، ص3).

ويعتبر ترتيب هذه الخطوات بشكل منطقي ضروري حتى يتم اتباعها بدقة وكل خطوة من تلك الخطوات تحتاج إلى فترة زمنية مناسبة لاستكمالها، وفيما يلي الخطوات الضرورية لاستكمال المرحلة الصفرية (الإعداد) (الخطيب، 1993، ص20):

1. القرار بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. تدريب المدراء الرئيسيين بالمنظمة.
3. تحديد الحاجة للخبراء من خارج المنظمة.
4. اختيار الخبراء.
5. وضع الخطة الاستراتيجية.
6. تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.
7. تحديد الأهداف.
8. وضع سياسات التطبيق.
9. تبني خطة اتصال فعال.
10. القرار بالاستمرارية.

المرحلة الأولى: التخطيط (Planning):

توضع في هذه المرحلة الخطط التفصيلية لتحسين الجودة والخدمة بلغة سهلة مفهومة للجميع، ويحدد هيكل المنظمة الدائم والموارد اللازمة للتطبيق، ويتم اختيار نظام إدارة الجودة الشاملة ومدخل التغذية الأساسية المرتدة من قبل الموظفين، كما يتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري واختيار المنسق الذي يكون مسؤولاً عن ربط الأنشطة التعاونية وتسهيل عمل الفرق، ثم يلي ذلك تدريب المجلس الاستشاري والمنسق على مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة (ماهوني وتور، 2000، ص89).

وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري تتم الموافقة على هذه الخطة عقب مناقشتها من الجميع، وبعد التعهد بتوفير الموارد اللازمة وتحديد العمليات الأساسية المرتبطة بأهداف المنظمة باستخدام أدوات الربط الكمية والنوعية لإدارة الجودة الشاملة، يختار الاستشاري استراتيجية التنفيذ، التي تتم من خلال أربعة مداخل أساسية هي (قضماني، 1993، ص5):

1. مدخل من أعلى إلى أسفل.
2. مدخل الأفكار الجيدة للعاملين.
3. مدخل اقتراحات العملاء.
4. مدخل الخدمات الإدارية التي تدعم الانتماء للمؤسسة.

وبالنظر إلى ما يترتب عادة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من تغيير، وما يتوقع أن يصادفه هذا التغيير من مقاومة، فإنه يجب على الإدارة أن تكون متأهبة لمواجهة المعارضة على كل مستوى، وأن تقتنع بأن تغيير مفاهيم الناس لا يتم بين ليلة وضحاها، ويمكن الاستعانة بالتدريب لمواجهة المقاومة قبل أن تحدث، كما أن السياسة الجيدة يمكن أن تقنع الجميع بمزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة (الشبراوي، 1995، ص29).

المرحلة الثانية: التقييم Assessment:

تتطلب هذه المرحلة قدراً من الأمن النفسي بالحصول على تغذية راجعة للأفراد بشأن نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتكريس الوقت والموارد المالية للحصول على التقييم التنظيمي الملائم، وتبدأ هذه المرحلة بعدد من التساؤلات المهمة التي يمكن في ظل إجابة المديرين عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهذه التساؤلات هي (قضمانى، 1993، ص7):

1. ماذا يجب على المؤسسة أن تفعل للحفاظ على مركزها التنافسي؟
2. ما المبادرات المتخذة التي تستهدف تحسين العمل؟
3. ما الفوائد المترتبة على استخدام مبدأ إدارة الجودة الشاملة؟
4. ما أكثر الوسائل فعالية لتحقيق الاتصالات الجيدة داخل المنظمة وخارجها؟
5. ما أهداف المؤسسة؟ وكيف يمكن تحقيق هذه الأهداف؟
6. ما المعايير التي سوف تستند إليها المنظمة لتأكيد قياس اتجاه إدارة الجودة الشاملة؟
7. ما أوجه الاختلاف بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه؟ وما أوجه الضعف التي تود المؤسسة تغييرها؟
8. ما العقبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة؟
9. ما نوع التدريب الذي يمكن أن يزيد من فعالية تحسين الجودة؟
10. كيف يمكن تحديد رضا العميل؟

كما أن هناك أيضاً خطوطاً أكثر تخصيصاً في تقويم العمليات الإدارية من خلال تحديد أهداف المنظمة ورسالتها وسياستها ووجود أدلة لإجرائتها وتدريب موظفيها، وهذه المرحلة لا تكتمل دون ملاحظة سلوكيات الأفراد تجاه عمليات إدارة الجودة الشاملة، وكذلك التأكد من ردود فعل العملاء تجاه ما يحدث في المنظمة.

المرحلة الثالثة: التنفيذ Implementation:

تبدأ هذه المرحلة باختيار من سيعهد إليهم بمهمة التنفيذ ويتم تدريبهم باستخدام أحدث وسائل التدريب، حيث يتم أولاً تدريب الإدارة العليا على مبادئ وسلوكيات الإدارة الحديثة، وعلى الوعي بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومداخلها وعملياتها وأهميتها، ويتم كذلك تدريب الإدارة الوسطى على عمليات التخطيط والتوجيه ونقل التصور والأهداف والاستراتيجيات لجميع الموظفين والمزودين (الموردين)، ويتم تدريب العمالة وموظفي المواجهة على تنمية مهاراتهم وإكساب المزيد من المعرفة حول المؤسسة وأهدافها وتشكيل حلقات العمل والجودة بالإضافة إلى تدريب فريق العمل على جمع وتحليل المعلومات وتفسيرها وتقويم وعرض النتائج ومتابعتها (قضمانى، 1993، ص15).

ومن المفيد للمنظمات توفير التدريب اللازم على أساليب خرائط العمليات والعصف الذهني والتحليل الإحصائي في الوقت المناسب، أي في الوقت الذي يكون فيه أعضاء الفريق جاهزين لاستخدامها، وفي الوقت نفسه يجب تجنب الخطأ الشائع في اتباع التدريب الشامل قبل أن يكون النظام الداعم لإدارة الجودة الشاملة قد تحقق، وعدم التأكيد على الوسائل الفنية على حساب ديناميكيات الجماعة وفرق العمل وتدريب القيادة.

وقد اعتمدت معظم المنظمات في بدايات التطبيق بشكل أساسي على المستشارين الخارجيين، لكن مع إحراز التقدم في مسار تحسين الجودة الشاملة بدأت بالاعتماد على مصادرها الداخلية، فمعظم المنظمات أصبح لديها مديرون وخبراء مؤهلون في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبحثون باستمرار عن مناهج حديثة وتدريب جديدة كلما ظهرت أفكار جديدة للجودة.

المرحلة الرابعة: الانتشار Deployment:

وهي الخطوة التي تطور فيها المنظمة فرق العمل، وتنمي فيها الشعور بالمسؤولية الفردية، ويتم فيها تدريب العاملين على خدمة العميل وإرضائه، وهذه الخطوة هي التي تحرك الناس وتقلل الاستراتيجية من الورق إلى الواقع، وتتعامل مع أكثر الأسئلة صعوبة عن كيفية نشر عملية تحسين الجودة في المنظمة ولدى الموردين (المناصير، 1994، ص43).

وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تحققت في أحد القطاعات، وتعميم الفوائد التي تبحت عن تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في قطاع من القطاعات وكذلك تجاوز السلبيات التي حدثت أيضاً، وفيها تتم دعوة المؤسسات والفروع التابعة للمركز الرئيس لمناقشة التجربة التي حصلت في أحد الفروع أو المركز الرئيس، وتبادل الآراء حولها، ودعوة الموردين لمناقشتهم في أهمية الالتزام بمبدأ إدارة الجودة الشاملة والحصول على تأييدهم بخصوص ما تم تحقيقه باعتباره أن متطلبات إدارة الجودة الشاملة لا يمكن تحقيقها دون معاونة، كما يجب دعوة كبار العملاء لشرح مفهوم الجودة الذي تأخذ به المؤسسة وكيفية تطبيقه والعمل على استقطاب العملاء لهذه الأفكار ليكون هناك ولاء مشترك للمنتج والمظمات (قضمانى، 1993، ص17).

المرحلة الخامسة: التحسين المستمر Continuous Improvement:

الدرس الرئيس المطلوب معرفته أن الجودة ليس لها نهاية، وأن الإحساس بتحقيق الجودة يجب أن يكون مغروساً بشكل دائم في كل شخص بالمنظمة، وأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب استمرار البحث عن التحسين بخطى ثابتة وممارسة التدريب المستمر، وتعميم ومكافأة التقدم، وإعادة وضع أهداف التحسين، فالأشياء تتغير مثل حاجات العملاء والتكنولوجيا والموظفين، وعلى المنظمات تحسين عملياتها لتلائم متطلبات عملائها وتوقعاتها، وعليها توسيع دائرة الجودة عن طريق الوصول إلى مورديها لتحسين جودة منتجاتها وخدماتهم (حمود، 2000، ص69).

3/5 حلقات الجودة الشاملة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة من خلال ما يعرف بحلقات الجودة التي تعد واحدة من أكثر فنون الإدارة اليابانية مدعاة للاهتمام، وحلقة الجودة مجموعة صغيرة من العاملين الذي يعملون بكل حماس وجدية من أجل أن يطوروا مستويات الجودة والانتاجية في مواقع العمل التي ينتسبون إليها، جنباً إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية (العلي، 1987، ص 11-22)، وتعد حلقات

الجودة جزء من تنظيم إدارة الجودة الشاملة، وهي آلية يتم من خلالها الاستمرار في تفعيل جميع تطبيقات الجودة.

وإذا كانت المشاركة تؤدي إلى ربط العاملين بأهداف المنظمة وتحفيزهم للانتماء إليها، فهي أيضاً ذات ارتباط وثيق بمبدأ الحرية ومبدأ تحقيق الذات، فالحرية هي حرية المشاركة في الاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة، وهي أيضاً حرية التعبير عن الذات (فضل الله، 1996، ص60)، وحلقات الجودة تدار بالمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية، إذ عندما يشارك عضو الحلقة في اتخاذ القرارات يشعر أنه يملك جزءاً من المنظمة، كما أنه يشترك في التخطيط وفي رقابة نفسه، مما يزيد من رغبته في الالتزام بتنفيذ ما اشترك في وضعه، وفي حال إشراك العاملين في التحضير والتخطيط للتغيير تقل مقاومتهم له، بل يعملون على إدخاله في منظماتهم، وبذلك تصبح إدارة الجودة الشاملة أداة للتغيير نحو الأفضل (بدراني، 2000، ص 35-36).

وتتلخص فلسفة حلقات الجودة في: المساهمة في تحسين وتجديد العمل، واحترام إنسانية الموظف، وبناء بيئة عمل مضيئة تساعد على جلب الراحة والمتعة للعاملين، وكشف وتقوية الطاقات الكامنة، وهذا ما أغفله رواد الفكر العربي، أما مجالات عمل حلقات الجودة فتتخصص في النقاط التالية (السواط، وآخرون، 1996، ص372):

1. تحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه المنظمة واقتراح الحلول لها.
2. حصر الفرص المتاحة ومدى إمكانية استغلالها.
3. التعرف على احتمالات الفشل والوقوع في الأخطاء وكيفية تجنب ذلك أو التخفيف منه.
4. تدعيم جوانب القوة من خلال برامج حلقات الجودة لضمان استمرارية المنظمة.
5. تحسين وتطوير إجراءات العمل والارتقاء بمستوى الخدمة إلى الأفضل من حيث الجودة والكفاءة والغرارة.

تتخذ حلقات الجودة هيكلًا تنظيميًا يتكون من ستة مستويات بدءاً من أعضاء حلقة الجودة وانتهاءً بالإدارة العليا وهي كما يلي (فضل الله، 1996، ص 23-24):

- المستوى الأول :** أعضاء حلقة الجودة المنتسبين لها طواعية واختياراً.
- المستوى الثاني :** قائد الحلقة ويكون في الغالب مشرف مباشر لأعضاء الحلقة، ويستمد صلاحيته من سلطة الموقف المرتبطة بكفاءته المهنية المتميزة، وعمق التجربة، واتساع المعرفة، وطول الخبرة، والقدرة على نقل الأفكار إلى الآخرين بكل طلاقة.
- المستوى الثالث :** المسهل ويقوم بالترويج لحلقات الجودة بغرض استقطاب المتطوعين للانخراط ضمن الحلقات.
- المستوى الرابع :** حلقة الوصل بين المسهل ولجنة التوجيه (مجلس الجودة) ومهمته نقل التوصيات تصاعدياً والتوجيهات تنازلياً.
- المستوى الخامس :** لجنة التوجيه، وتتكون من ممثلين عن الإدارات والأقسام الرئيسية في المنظمات، وممثلين لجهات خارجية مثل النقابات، بالإضافة إلى عدد من قادة الحلقات، وتتخلص مهمتها في وضع الخطط وارسام السياسات وتعيين منسقي البرامج.
- المستوى السادس :** الإدارة العليا، وتتخلص مهمتها في تقديم الدعم اللازم لحلقات الجودة.

وحلقات الجودة في ممارستها لمهامها المتعلقة بحل المشكلات واستغلال الفرص تتعامل في حدود الصلاحيات الرسمية الممنوحة لأعضائها، حيث لا يجوز لحلقة الجودة العمل على معالجة المشكلات التي تحدث مسبباتها خارج نطاق مسؤولياتها، وإنما عليها أن تختار في البداية مشكلات بسيطة غير معقدة، أما المشكلات التي تحدث خارج نطاق مسؤولياتها فإنها تعرض على القسم الإداري الذي نشأت به ليعالجها أعضاء حلقة الجودة في القسم المعني (مور ومور، 1991، ص 48-49).

وتجتمع حلقات الجودة مرة كل أسبوع وفي العادة لمدة ساعة لتحديد المشكلات توطئة لدراستها "حيث يبدأ الاجتماع بعصف ذهني يوظف المشكلات، ويعد قائمة بأهم هذه المشكلات ووضعها تحت دائرة الضوء، ثم تبدأ عملية تقليص هذه المشكلات إلى الحدود التي تسمح إمكانيات الحلقة بمعالجتها في سقف زمني محدد، وبعد الاتفاق على القائمة، ترفع بعرض رسمي للإدارة، وعند إجازة التوصيات من قبل الإدارة العليا تباشر الحلقة تنفيذها (فضل الله، 1999، ص23).

ويستخدم العصف الذهني Brain Storming في تحقيق أهداف حلقات الجودة، وهو عبارة عن وسيلة إثارة لذاكرة الأعضاء المكلفين بدراسة المشكلات، وإثارة حماسهم الفكري، وحثهم على إيجاد الحلول من خلال الربط بين المعرفة النظرية والمعرفة العملية وإنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت ممكن، حيث يجتمع الأعضاء ويشجع كل منهم الآخر على إبداء رأيه بحرية ويعرض رأيه في الموضوعات المطروحة، دون أن يتعرض للنقد (كنعان، 1994، ص145)، مع ملاحظة أن النقد يثير الخوف لدى الأشخاص، وبالتالي يتجنبون عرض أفكارهم، ويرى السقاف أنه من الضروري أن يشعر العاملون بالأمان حتى يتسنى لهم تقديم أفكار جديدة .. ويضيف أن استمرار عمل الأشياء بطريقة خاطئة، أو عدم عملها راجع إلى الخوف، وهكذا سيمتنع العاملون عن الإشارة للمشكلات العملية ويحجمون عن تقديم المقترحات للتحسن والتطوير (السقاف، 1996، ص11).

ويرى الباحث أن تجنب الانتقاد بين الأعضاء في حلقة الجودة يجعلهم أكثر شفافية للإحساس بالمشكلات والعمل على تلافيتها، والاستفادة من الخبرات التي يتمتع بها أفراد الحلقة في طبيعة العمل الذي يؤديه.

4/5 مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

لا تعتبر إدارة الجودة الشاملة حدثاً أو أسلوباً إدارياً جديداً فقط، وإنما تعد أيضاً فلسفة سياسية في كيفية التصرف في بيئة العمل، بما تحمله من فوائد كثيرة للمنظمات العصرية، ومنها زيادة الأداء والربحية على المدى الطويل، والتخلص من النشاطات الهامشية، وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى العاملين بأنهم جزء من عملية التطوير والتحسين المستمر، والجدير بالذكر أن السبب الرئيس في نجاح الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية هو سعيها الحثيث لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويلخص بعض الباحثين المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في العناصر التالية (عرقسوس، 1992، ص 67-68):

1. توفير الجهد والوقت والمال والمواد، وتفاذي التأثيرات السلبية.
2. حسن استثمار الموارد المتاحة للمنظمة الإدارية.
3. أداء العمل بكفاءة عالية وفقاً للمعدلات والمعايير المطلوبة.
4. إنجاز العمل بطريقة أفضل وتلافي الأخطاء.
5. خدمة العملاء وتوفير السلعة أو الخدمة المطلوبة بأقل التكاليف.
6. المحافظة على سمعة المنظمة والعملاء والأفراد.
7. ضمان استمرار تقديم مستوة متميز من الخدمة أو المنتج لكسب رضا العملاء.
8. تقليل نسبة الجهد الضائع والذي يقدره المختصون بحوالي 30% من كل إجراء أو عملية.
9. تجنب إعادة العمل بأدائه بطريقة صحيحة من البداية.
10. تقليل الجهد الضائع في المراقبة والمراجعة بعد تنفيذ المنتج أو الخدمة.

والتركيز على اكتشاف الأخطاء في المراحل الأولى من الإجراءات. وبشكل عام توفر إدارة الجودة الشاملة فوائد ملموسة وغير ملموسة لكل من مقدمي الخدمة والمستفيدين على حد سواء ومن هذه الفوائد على سبيل المثال ما يلي:

1/4/5 زيادة الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية بأنها حصيللة الكفاءة والفعالية معاً، حيث أن الكفاءة تعني المخرج مقسوماً على المدخلات، أما الفعالية فإنها تعني المخرج مقسوماً على المعايير. وهناك من يرى أن الإنتاجية والجودة مفهومان منتناقضان، في حين أن أنصار الجودة الشاملة يرون أن الإنتاجية والجودة يسيران جنباً إلى جنب، وأنهما وجهين لعملة واحدة، وأن الإنتاجية تكون مشمولة ضمن الجودة، ولكن الجودة لا تكون مشمولة في الإنتاجية، أي أنه إذا تم تحسين الجودة فإن الإنتاجية سوف تتحسن تلقائياً (الخلف، 1997، ص27).

وعمل إدارة الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية والثقة والالتزام من قبل جميع المستويات في المؤسسة، ورغماً عن أن أهداف بعض المنظمات هو الربح، إلا أن الإدارة العليا عليها أن تسعى لتحقيق الربح المعقول أو على الأقل تغطية التكاليف وذلك من أجل استمرار المنظمة في السوق التنافسية.

إن المنظمة التي تطبق نظام الجودة الشاملة تسعى إلى تقليل الأخطاء وانخفاض تكرار العمل، وتقليل الوقت والجهد الضائع، وتقليص تكلفة المخزون التي قد تفسر من الناحية المالية على أنها أرباح مباشرة وغير مباشرة للمؤسسة، إن المحصلة النهائية تكمن في حصول المنظمة على مستويات إنتاجية أحسن من الناحية الإدارية والمالية والفنية.

إن معظم المنظمات التي تسعى لتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة تتطلع إلى زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات الصناعية والمالية والإدارية والخدمية (حافظ، 1993، ص5).

2/4/5 خفض التكاليف:

يرى أنصار إدارة الجودة الشاملة أن تطبيقها سوف يؤدي إلى خفض التكاليف بصورة ملحوظة، وذلك من خلال تقليل الأخطاء وتقليل الهدر، ومن ثم تحسين الإنتاجية وتحقيق خفض التكاليف في المجالات التالية (حافظ، 1993، ص7):

1. تكاليف المنع (أو الوقاية): وهي تلك التكاليف التي يتم تكبدها من أجل إيقاف صنع المنتجات ذات الجودة الرديئة ومنع الخدمات ذات الجودة الضعيفة وتشمل توظيف أشخاص مؤهلين وبرامج التدريب وبرامج التخطيط لرقابة الجودة وتقسيمها.
2. تكاليف التقدير: وتشمل هذه جميع التكاليف التي يتم تكبدها إذا ما كانت المنتجات أو الخدمات التي تم صنعها أو تقديمها عديمة الجودة، وذلك باستخدام جميع البيانات والطرق الأخرى.
3. تكاليف الفشل الداخلي: تشمل التكاليف التي يتم تكبدها لتحديد كافة الأخطاء ومظاهر الفشل داخل المنظمة، وتشمل تكاليف تصحيح الطرق الخاطئة أو الأسباب أو العمليات الخاطئة.
4. تكاليف الفشل الخارجي: وهي تلك التكاليف التي تنشأ بمجرد كون المنتج أو الخدمة خارج المنظمة وهذه يتم اكتشافها أو التبليغ عنها من قبل المستهلك.

3/4/5 تحقيق إرضاء العميل:

تركز إدارة الجودة على التعرف على احتياجات العميل ورغباته وتحديد ما إذا كان ما تقدمه المنظمة له الآن يحقق احتياجاته، وما الذي ينبغي أن تفعله المنظمة لتقديم المزيد، وتحدد الإدارة الشاملة للجودة دور كل فرد وكل جماعة في هذا المجال بدءاً من مرحلة بحوث السوق لتحديد المواصفات التي تخص العميل، مروراً بمرحلة التصميم ومرحلة الإنتاج ثم النقل والتخزين

والمناولة والتوزيع وأخيراً التركيب وخدمة ما بعد البيع ونتيجة ذلك يتحقق ما يلي (فضل الله، 1996، ص 22-25):

1. الاحتفاظ بالعميل الحالي.
2. جذب مزيد من العملاء الجدد.
3. تصميم منتجات وخدمات تتماشى مع أي تغيير في رغبات العميل أو رغباته الجديدة.
4. تقليل التكاليف المتعلقة بعدم إرضاء العميل ومن بينها تكاليف فترة الضمان، إن إدارة الجودة الشاملة لا تقوم على آراء ومقترحات العاملين فحسب، وإنما تسعى إلى استكشاف وتلمس آراء ورغبات المستهلكين، وبالتالي ستزيد رضا هذه الفئة الأخيرة عندما تشعر بأن مقدم الخدمة يهتم ويعمل على تلبية رغباتها ما أمكنه ذلك.

4/4/5 تحسين معلومات العاملين:

هناك جانب أساسي في إدارة الجودة الشاملة يتمثل في مشاركة العاملين في صنع القرار المتعلق بالعمل، حيث يتم تشجيع العاملين على المشاركة في المعلومات والمعارف واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات، مما يساعد على انطلاق الطاقة الفنية الخلاقة الكامنة لدى العامل، حيث يكون لديه شعور كبير في تحسين مركز المنظمة، إضافة إلى أن معظمهم يرون أن إدارة الجودة توفر لهم فرصاً فعلية لإجراء التحسينات على مختلف مجالات أعمالهم .

إن تشجيع العامل على المشاركة الفعالة في تحديد مشكلات العمل والتغلب عليها يؤدي إلى زيادة رضا المستفيد ويرفع معنوياته، عندما يصبح العاملون شركاء في إدارة الجودة فإن الإنتاجية تزيد بصورة أكبر، ومن هذا المنطلق يمكن القول: إن إدارة الجودة ليست مجموعة من البرامج فحسب، بل هي نظام إداري متكامل، وأنه يمكن تطبيق كثير من الأدوات التي قامت إدارة الجودة بتطويرها بصورة فعالة على المنظمة في حين لا يمكن جني الفوائد كاملة دون إحداث تغيير في أوضاع التشغيل اليومية وأولوياته، ويشكل تطبيق إدارة الجودة على جميع أقسام المنظمة العنصر الأكبر في نجاحها (حافظ، 1993، ص 7-9).

5/4/5 تحسن أداء العاملين وأداء المنظمة:

أكد كثير من الباحثين أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح يؤدي إلى تحسن في أداء العاملين، إضافة إلى تحسنه في أداء المنظمة الكلي، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تعمل على منع الأخطاء، وبالتالي تحسن في الأداء، ناهيك عن ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال إحساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطويره (الخلف، 1997، ص16).

6/4/5 انخفاض في معدلات ترك العمل والغياب:

يرى بعض الباحثين أن تطبيق إدارة الجودة يؤدي إلى تقليل معدلات ترك العمل والغياب والإجازات المرضية في صفوف العاملين بالمنظمات التي قامت بذلك بنجاح، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مفاهيم إدارية حديثة تختلف جذرياً عن مفاهيم الإدارة التقليدية التي تسبب كثيراً من الضغوطات العاملين من خلال الإشراف الخانق، والرقابة الشديدة، وعدم إتاحة الفرصة لهم للشعور بالانتماء في منظماتهم، وعدم إشراكهم في القرارات التي تهم العمل، وبالتالي يلجأ العاملون إلى ممارسة كافة الأساليب التي تضر بالإنتاجية في النهاية (الشبراوي، 1995، ص7).

سادساً: الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

وعلى الرغم من تعدد المبررات التي تتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الأمنية، وعلى الرغم من كثرة المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للجوازات، إلا أن هناك مجموعة من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون نجاح إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجوازات ويعزى بعض الباحثين الفشل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى الوقوع في بعض الأخطاء ومن أبرزها ما يلي (الخطيب، 1993، ص 18-20):

1. تعجل توقع نتائج سريعة للتطبيق.
2. تقليد ومحاكاة تجارب المنظمات الأخرى.
3. الاعتقاد بأن التكنولوجيا أهم من البشر.
4. البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل تهيئة المناخ الملائم للتطبيق.
5. الاعتقاد بأن التدريب هو كل المطلوب لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
6. الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة لأن إعلانها يزيد من الالتزام ويدفع إلى مزيد من الإنجاز.
7. محاولة حل أكثر من مشكلة في وقت واحد، وخاصة وأن المشكلات الإدارية التي تراكمت عبر سنوات عديدة يصعب حلها في الحال.
8. تناقض التصريحات مع الأفعال.
9. الفشل في الاتصالات بين العاملين والمستفيدين.

أما إبراهيم فقد أشار إلى العقبات التي حددها ديمنج لعدم نجاح تطبيق فكرة إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي (إبراهيم، 1993، ص 42-43):

1. تعجل النتائج دون بذل الجهود الضرورية لتحقيق الجودة المطلوبة.
2. التدريس غير الواعي للطرق الإحصائية مما يترتب عليه الاستخدام غير السليم لها في تحليل البيانات، وبالتالي الوصول إلى نتائج خاطئة ومضللة.
3. انتشار وتعدد البرامج الإحصائية الجاهزة وسهولة استخدامها في تحليل البيانات دون وعي كاف بالمفاهيم والطرق الإحصائية مما يؤدي إلى نتائج غير سليمة.
4. الاعتقاد بأن أجهزة الحاسب الآلي هي التي تؤدي إلى تحسين الجودة.
5. انخفاض المستوى التعليمي للعاملين وانخفاض مستوى مهاراتهم.
6. تخصيص قسم مسؤول عن الرقابة على الجودة يسلب المسؤولية الحقيقية من العاملين ويحول دون تحقيق مبدأ مسؤولية الجميع عن جودة السلع والخدمات.

ويرى هيجان أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ليس بالأمر السهل، حيث أن المديرين والأفراد العاملين في القطاع الحكومي يقررون بأنفسهم الخدمات المطلوبة للجمهور،

باعتبار أن القطاع الحكومي هو الجهة الوحيدة التي تقدم هذه الخدمات، وليس أمام الجمهور أي خيار في طلب هذه الخدمة من غير الحكومة، ويرى أن عدم الاتصال بين منظمات القطاع الحكومي وجمهور المستفيدين يعد أهم الأسباب في تدني رضا الجمهور عن مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية (هيجان، 1994، ص412).

ويحدد اللوزي معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي فيما يلي (اللوزي، 1999، ص 252-255):

1. عدم وجود المنافسة في القطاع العام.
 2. تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات.
 3. تأثير قوانين الخدمة المدنية على قرارات التوظيف في القطاع العام.
 4. عدم وضوح الأهداف.
 5. عدم تطبيق مبدأ المساواة في حالة التجاوزات.
 6. عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء.
 7. الافتقار إلى وجود نظام حوافز فعال.
 8. تغلب المصالح الشخصية على المصلحة العامة.
 9. عدم توافر المهارات والخبرات الجيدة لدى القطاع العام.
 10. عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة.
- وإضافة لما سبق، يرى خاشقجي عدم توفر أنظمة معلومات جيدة وحديثة كأحد المعوقات الرئيسية التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (خاشقجي، 2003م).

سادساً : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة:

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً أساسياً في ترصين فاعلية وكفاءة الأداء الهادف للمنظمات الإنسانية المختلفة سواء الإنتاجية أو الخدمية، والجدير بالذكر أن البناءات الفكرية والفلسفية التي تركز عليها تجعل من السهولة بمكان أن تسعى المنظمات المختلفة لاعتماد هذه البناءات الإدارية والتنظيمية من أجل النهوض بتلك المنظمات.

ومن المهم هنا قبل الحديث عن تطبيقات الجودة في القطاع العام والخاص الإشارة باختصار إلى أهم الوظائف التي تسعى إدارة الجودة لتحقيقها وهي: (حمود: 2002م:ص 35)

- (1) الجودة تعتبر مفتاح أساسي في التصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة التسويقية الملائمة للمنظمات المعنية.
- (2) تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية مثل تحسين المستوى المعيشي للفرد نحو التجارة التصديرية في ظل العولمة، زيادة الإنتاجية وتحسين أبعادها الهادفة.
- (3) التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- (4) الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية.
- (5) الاستخدام الهادف لأبعاد التدريب والتطوير وتحسين برامج التطور.
- (6) اعتماد المعايير القياسية سواء المعايير الصناعية أو الإقليمية أو العالمية Iso9000 كمتطلبات أساسية في قياس كفاءة الأداء وفاعلية الاهتمام بشكل أساسي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة سواء ما يتعلق منها بالتصميم للمنتج أو الخدمة أو الأداء الذي يستهدف تحقيق الالتزام بتلك المواصفات أو المقاييس المراد إنجازها لكي ينسجم مع متطلبات الإشباع الأمثل لحاجات المستهلك.
- (7) تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات المختلفة من خلال استمرارية التحسين في الجودة.
- (8) التركيز على الدور الرئيسي الذي يلعبه دور الوقاية بدلاً من العلاج.
- (9) استخدام الوسائل الإحصائية التي تساهم بشكل فاعل في تحقيق كفاءة وفاعلية الأداء في المجالات الإنتاجية والخدمية وتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمات الاقتصادية بشكل هادف.

أ) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي:

ازداد الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية من خلال تبني بعض الأساليب الإدارية التي أثبتت فعاليتها في تحسين إنتاجية القطاع الحكومي، ومنها أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وهذا الأسلوب يجمع بين الكثير من الأفكار السائدة والحديثة عن ثقافة المنظمات واستراتيجيات الإدارة إضافة إلى تحسين إنتاجيتها.

ولأن هناك بعض الأبحاث التي أشارت إلى إمكانية تطبيق هذا النموذج في القطاع الحكومي. لذا فقد انتشر هذا النموذج في كثير من الدول التي تبحث عن أساليب تحسين الأداء - اليابان - بريطانيا - أمريكا.

ولأن هناك بعض الجوانب الإدارية التي يمكن أن تتأثر سلباً وإيجاباً بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المهم التعرف على هذه الجوانب. (القحطاني 1993 ص 22).

1- قياس مستوى الجودة:

أشار القحطاني بأنه لا بد من إيجاد نظام قياس دقيق في القطاع الحكومي أسوة بالقطاع الخاص، يقوم على الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد التعاون غير الإيجابي في إنجاز المهام. إن نظام قياس تفاوت الوقت المطلوب لأداء مهمة معينة يمكن أن يحدد لنا إذا كان التفاوت ضمن الحدود الطبيعية والمتوقعة أم لم يكن.

2- إدارة الموارد البشرية:

وفي هذا الجانب يتم التركيز على بناء فرق العمل ذاتية الإدارة في الأجهزة الحكومية حتى يتمكن الموظف من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعله جزءاً منه، علماً بأن هناك تحفظات على بعض تطبيقات إدارة الموارد البشرية بأن لا يكون ترتيب العاملين حسب الأداء أو المنطقة أو القسم الذي يعملون به إضافة إلى ضرورة التوقف عن استخدام نظام الجدارة والمكافأة مقابل الأداء الفردي والاعتماد على نظام الفريق الواحد والتدريب المستمر.

لذا فإن الجودة الشاملة ترى أهمية التعاون وليس التنافس وكذلك أهمية التغذية المرتدة من المستفيدين في تقييم نظام العمل بشكل إجمالي وليس فردي كما يركز هذا النموذج على الترتيب والتعليم لجميع العاملين للتأقلم مع الإجراءات المختلفة لأداء العمل.

3- إدارة المعلومات:

وتكمن الاستفادة هنا مع التغذية المرتدة لإرضاء المستفيد أو العميل وبالتالي لا بد أن يكون هناك وسائل مناسبة للحصول على هذه المعلومات وبشكل يساعد على تحسين الجودة وإرضاء المستفيد.

4- إدارة الموارد المالية:

وتتمثل الأهمية هنا في عملية التوزيع في هذا الجانب بين الخدمات والمشاريع المختلفة علماً بأن رفع الإنتاجية هو من أولويات الإدارات رغم ما تعانيه من مشاكل أهمها قلة الدعم وضرورة الترشيح في الإنفاق على العمليات الإدارية. وبالتالي فإن الاتجاه في إدارة الموارد المالية هو التحول من التركيز على المدخلات والعمليات إلى التركيز على النتائج أو المخرجات. كما ذكر (القحطاني) بأن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ما يلي:

- (1) التغيير المستمر في القيادات الإدارية، مما يحول دون تكمنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.
- (2) اللبس الذي ينكثف موضوعي التدريب وتقييم الأداء الفردي.
- (3) تعدد المستفيدين وتنوع وتعارض مطالبهم أحياناً إضافة إلى تعدد أغراض وأهداف المنظمة دون أن يكون هناك مساءلة مالية.
- (4) ضعف النظام المالي والمعلوماتي في القطاع الحكومي.
- (5) انعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال.
- (6) مشكلة طول الوقت الذي يتطلبه إنجاز الأعمال عند استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة.

ب) تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في القطاع الخاص

في عام 1960م بدأ تغيير الحال لدى اليابانيون نتيجة ما بذلوه من أجل تطوير وتحسين جودة منتجاتهم. فتحوّلت صناعة أجهزة الراديو والأجهزة السمعية اليابانية من وضع تنافسي بسيط مع كثير من الدول التي كانت مسيطرة على هذه الصناعة إلى هيمنة على السوق، ولم يختلف الأمر للصناعات اليابانية الأخرى، إذ هيمنت صناعة الساعات اليابانية على صناعة الساعات السويسرية الشهيرة، وامتدت الهيمنة إلى العديد والعديد من المنتجات الأخرى.

ولإدراك اليابانيين مع نهاية الحرب العالمية الثانية أن التحدي الذي يواجهونه من أجل الارتقاء بجودة منتجاتهم ليس له من طريق لمجاهته سوى تطبيق برنامج رسمي للرقابة على الجودة لتحسين منتجاتهم، وبالتالي فمنذ ذلك التاريخ وفي غضون سنوات قليلة كانت هناك زيادة في مجالات الأعمال اليابانية التي تطبق المراقبة الإحصائية للجودة.

وقد كان معدل الزيادة في الإنتاج الذي حققته اليابان لكل ساعة عمل بأكثر مما نسبته 9% في حين يقدر ذلك المعدل في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة نفسها بأقل من نسبة 3% وبذلك استولت اليابان على مركز الريادة في العالم بأكمله في مجال زيادة معدل الإنتاج السنوي على الرغم من أن اليابان تفتقر تماماً إلى الموارد الطبيعية - عدا المورد البشري - فهي تستورد 100% من احتياجاتها من الألمنيوم، 90% من زيت البترول، وأكثر من 98% من خام الحديد (زين الدين: 1996: 193).

وقد انتشر استخدام نموذج إدارة الجودة الشاملة خارج اليابان إلى الشركات الأوروبية والأمريكية بعد ما ثبتت فعاليته في اليابان، وفي دراسة أجراها (يوجين جونسون) على أكبر عشرين شركة

من شركات صناعة السيارات والصناعات الكيماوية ووجد أن لديها جميعاً برنامجاً خاصاً لتحقيق الجودة. وفي دراسة أخرى للباحثين (هايد وجوردن) أشارا إلى تجارب القطاع الخاص في تطبيقها لنظام الجودة الشاملة في الثمانينات خاصة تلك التي تعرضت للمشاكل. وقد ركزت هذه الشركات والمؤسسات في برامجها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة على خمس نقاط هي:

- (1) إنشاء وحدات تنظيمية جديدة للعمل على تنسيق أو تحسين الجودة.
- (2) تعليم وترتيب العاملين في برنامج الجودة ورؤسائهم على تطوير الجودة.
- (3) العمل على تحديد حالات الفشل الإداري في المستويات الإدارية الدنيا.
- (4) الاعتراف بمجهودات العاملين الذين يؤدون أعمالاً ذات جودة.
- (5) إنشاء لجان لمتابعة الجودة والتدخل في الأوقات المناسبة لمعالجة مشاكل الجودة.

ورغم وجود بعض العوائق في التطبيق فإن هناك نجاح من خلال رفع المعنويات لدى العاملين، وخلق نوع من الوعي بأهمية الجودة في مكان العمل، والافتتاح لدى الإدارات بالالتزام الأبدي ببرامج الجودة (القحطاني: 1993م: 25).

الفصل الثالث الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات التي تناولت تحسين الجودة وفعاليتها
ثانياً: الدراسات التي تناولت أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومفهومها
ثالثاً: الدراسات التي تناولت تطبيق أو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة
رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

على إثر اهتمام المفكرين من الإداريين العرب بإدارة الجودة الشاملة ظهرت عدة دراسات عربية تناولت توضيح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في المؤسسات العامة أو الخاصة بالدول العربية، وتحديد الفوائد التي تعود على المؤسسات من ذلك التطبيق ويقتصر هذا الفصل على عرض مجموعة من الدراسات السابقة أجريت خلال الفترة من 1990 إلى 2005 وموزعة على ثلاثة محاور أولها تناول تحسين الجودة وفعاليتها، والمحور الثاني تناول بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومفهومها، والمحور الثالث تناول تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو إمكانية تطبيقها في منظمات ومنشآت مختلفة، وهو المحور الأكثر انسجاماً مع الدراسة التي بصدد الإعداد، وتم عرض الدراسات السابقة في كل محور من هذه المحاور الثلاثة وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث.

أولاً: الدراسات التي تناولت تحسين الجودة وفعاليتها:

الدراسة الأولى دراسة بومان J.Bowman فرنش B.French (1990) حول تحسين الجودة في مؤسسة النقل بولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية. وهدفت الدراسة إلى تتبع مجالات تحسين الجودة الأساسية المشتقة من أهداف الجودة والمتمثلة في: فرق العمل، والكفاءة، والجودة في حياة العمل، حيث تم وضع مقاييس لكل هدف من هذه الأهداف وهي:

1. مقاييس بناء الفرق : التدريب، مفهوم الفريق، وأثر الفريق على التنظيم، دعم الإدارة، وعمليات الفريق.

2. **مقاييس الجودة في حياة العمل :** الوعي بالجودة، والاعتراف بالموظفين، والرضا الوظيفي، والتزام بالإدارة، وبيئة المنظمة، والثقة بالمنظمة، وصلاحيات الفريق، وتخصيص الموارد للفريق.
3. **مقاييس الكفاءة :** الاتجاهات المتعلقة بصنع القرارات، وتحسين الجودة الكلية.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (100) قائد فريق عمل مدرب معظمهم من مشرفي الخط الأول مع خبرة لا تقل عن اثني عشر عاماً. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية (Bowman,& French, 1990):

1. تحقق بناء الفريق بشكل واسع، وحقق أهدافه في حل المشكلات وتحسين الكفاءة، وأصبح جزءاً أساسياً في ثقافة المنظمة، وأصبح التدريب متوفراً بسهولة وبنوعية عالية. كما أن الإدارة وفرت وسهلت مشاركة العاملين في الفريق.
2. تحققت الجودة في حياة العمل بشكل كبير من خلال توفير المشاركة، وتعزيز بيئة العمل، ودعم الموظفين لمفهوم الجودة ليكون أسلوب حياة، وكذلك توفير المصادر اللازمة للفرق.
3. تحسنت الكفاءة، ويمكن أن تستمر في التحسن إذا أعطيت جهود التحسين دعماً طويلاً الأمد من الإدارة.

الدراسة الثانية: دراسة الخولي والبوريني (1993) حول انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية للخدمات عن المستوى العالمي المطلوب مع التطبيق على قطاع المستشفيات في القاهرة بجمهورية مصر العربية. وهدفت الدراسة إلى:

1. تقييم أسباب انخفاض مستوى إدارة الجودة الشاملة في قطاع المستشفيات في القاهرة الكبرى.
2. تحديد أوجه القصور، وإعطاء توصيات كاملة لإنشاء نظام فعال لإدارة الجودة الشاملة تضمن القدرة على رفع مستوى الخدمة بهذا القطاع الهام في الدولة، وذلك لأن قطاع

المستشفيات يستقطب نسبة كبيرة من ميزانية الدولة، كما أن تحسين إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى رفع الكفاءة والفاعلية في أداء المستشفيات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن انخفاض مستوى الجودة في القطاع العام بنسبة 41.4% والقطاع الخاص بنسبة 68.3% عن المستوى العالمي يعود للأسباب التالية (الخولي والبوريني، 1993):

1. عدم وجود رقابة كافية على الأداء.
2. عدم وجود سلطة على كل مستوى من المستويات الإدارية.
3. عدم تفرغ كبار الأطباء (الأساتذة) للعمل بالمستشفيات وتنمية وتدريب جيل جديد من الأطباء.
4. انخفاض المستوى الاجتماعي للممرضات مما يجعلهن يستجبن لأي تصرف.

الدراسة الثالثة: دراسة سند (1994) حول استخدام أسلوب إدارة الجودة الكلية في تحسين الأداء بشركات التأمين، وهدفت الدراسة إلى التوعية بأهمية مدخل إدارة الجودة الكلية من خلال توضيح مفهومه، والإمام بمبادئه ومراحله وأدواته، وتوجيه رجال الإدارة والممارسين إلى ما يحققه تطبيق هذا الأسلوب من مزايا، وتأكيد أهمية هذا الأسلوب في مواجهة المنافسة وخاصة بعد تطبيق اتفاقية الجات، وتأكيد أهمية تطبيق هذا الأسلوب في توفير الأموال اللازمة للاستثمار سواء من مؤسسات الاقتراض أو التمويل التي تشترط تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الإدارية بالدول النامية للحصول على التسهيلات الاستثمارية.

واعتمدت الدراسة على مدخلين أساسيين من مداخل المنهج الوصفي وهما: المدخل الوثائقي من خلال البيانات المكتوبة المتمثلة في المراجع والدوريات التي تم جمعها، ومدخل المسح الاجتماعي من خلال تطبيق استمارة مكونة من (43) عبارة على (100) مفردة من العاملين بشركة الشرق للتأمين. وغطت الاستبانة إلى جانب البيانات الشخصية خمسة محاور هي (السياسات التسويقية، الأجور والحوافز، العلاقة بين الشركة والعمال، النواحي الاجتماعية والسلوكية للعامل، تأثير تلك العوامل على الأداء). وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية (سند، 1994):

1. إن الجودة الشاملة تؤكد على ثلاثة جوانب: جودة المنتج، وجودة الحسابات والتمويل، وجودة الإدارة.

2. يحتوي نظام الجودة الشاملة على معايير تحقق جودة ثلاث ركائز هي (جودة التكنولوجيا المادية، وجودة التكنولوجيا البشرية، وجودة بيئة العمل وثقافته التنظيمية).
3. يتم تطبيق إدارة الجودة الكلية من خلال ستة مراحل هي (الإعداد - تخطيط تطبيق النظام - التنفيذ - التقدير والتقييم - تبادل الخبرات والإعلام).
4. يشير تحليل المجموعة الأولى من الأسئلة إلى أن عينة الدراسة موزعة على كافة البدائل في الوظيفة وفي الدرجة الوظيفية وإلى المؤهل العلمي.
5. يشير تحليل المجموعة الثانية من الأسئلة إلى أن الإدارة بالشركة تركز اهتمامها على تشكيلة الوثائق، والوقت الذي تطرح فيه وثائقها للبيع، وتغفل أهمية الحملات الإعلامية.
6. يشير تحليل المجموعة الثالثة من الأسئلة المتعلقة بمدى اهتمام الإدارة بالعنصر البشري إلى أن إدارة شركة الشرق للتأمين لا تركز على الاهتمام بالعنصر البشري سواء في مجال الرعاية الصحية، أو العدالة في توزيع الأجور بين العمال، أو توافر الحوافز المادية أو العينية.
7. يشير تحليل المجموعة الرابعة من الأسئلة المتعلقة بتقييم الأداء إلى أن معدلات الأداء متوسطة، وأن الشركة لا تهتم بالجانب غير المادي ككل ما عدا التدريب.
8. يشير تحليل المجموعة الخامسة من الأسئلة المتعلقة بالجوانب الاجتماعية والسلوكية للعاملين إلى أن هذه العوامل ليست سيئة، وإن كانت أيضاً ليست طيبة إلى الدرجة المطلوبة.
9. يشير تحليل المجموعة السادسة من الأسئلة المتعلقة بتأثير الإجابات السابقة على السؤال الخاص بالوظيفة التي تمناها الموظف حالياً ونوع العمل الذي كان يتمناه في الصغر إلى أن أثر المجموعات السابقة كان سيئاً على أداء وانتماء العنصر البشري في شركة الشرق للتأمين.

ثانياً: الدراسات التي تناولت أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومفهومها:

الدراسة الأولى: دراسة درويش (1992) حول التطبيق العملي بوظيفة مراقبة الجودة في منشآت قطاع الأعمال الصناعي بجمهورية مصر العربية. وسعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. استقصاء أسلوب ممارسة أنشطة مراقبة الجودة في المنشآت الصناعية المصرية.
2. تحديد الإيجابيات والسلبيات في هذه الممارسة.
3. معرفة مدى اختلاف هذه الممارسات باختلاف بعض المتغيرات المتعلقة بالمنشآت الصناعية.

واستند المنهج الوصفي المستخدم في هذه الدراسة إلى أسلوبين متكاملين هما الأسلوب المكتبي والأسلوب الميداني، فمن أجل بناء الخلفية النظرية والتعرف على الأسس العلمية المتفق عليها في مجال الممارسة الفعالة لنشاطات مراقبة الجودة استخدم الباحث الأسلوب المكتبي في استقراء الدراسات والمعلومات المتوافرة في أدبيات موضوع الدراسة. كما تم استخدام الأسلوب الميداني لجمع المعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة من عينة عشوائية طبقية قوامها (56) شركة تغطي الصناعات الهندسية والكيميائية والمعدنية والغذائية والنسيج والحراريات وتمثل (47.5%) من مجموع المنشآت الصناعية بعد تطبيق استبانة مكونة من (73) عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة هي: مفهوم وظيفة مراقبة الجودة لدى المسؤولين عنها في المنشآت الصناعية، والوضع التنظيمي لمراقبة الجودة في المنشآت محل الدراسة، وخصائص نظم مراقبة الجودة في تلك المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية (درويش، 1992).

1. إن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن وظيفة مراقبة الجودة في منشآتهم الصناعية تتمثل في التأكد من مطابقة السلع المنتجة للمواصفات الموضوعية، وهي بذلك تتفق مع التعريف التقليدي لوظيفة مراقبة الجودة.
2. تتركز معظم الأهداف التي تسعى المنشآت الصناعية في تحقيقها من مراقبة الجودة في العمل على تخفيض تكلفة الإنتاج وتقوية المركز التنظيمي للمنشأة، بينما يقل الوزن النسبي لبعض الأهداف الحيوية مثل: تلبية رغبات العملاء، ورفع الروح المعنوية للعاملين.

3. تتركز الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها إدارات مراقبة الجودة في المنشآت الصناعية التي أجريت عليها الدراسة في أعماق الفحص والتفتيش وتصميم المنتج. بينما تشير نتائج الدراسة إلى تدهور ملحوظ في دور مراقبة الجودة سواء في مجال وضع سياسات الجودة، أو في مجال متابعة الأداء الكلي للمنتج عند المستهلك الأخير.
4. اتجاه نسبة كبيرة من المنشآت الصناعية إلى إطلاق مسميات تقليدية، درجت المنشآت على استخدامها منذ فترة طويلة، أو مسميات أكثر عمومية على إدارات مراقبة الجودة.
5. اتجاه نسبة كبيرة من المنشآت الصناعية إلى رفع المستوى الإداري لمراقبة الجودة إلى مستوى " الإدارة العليا"، مع تدني هذا المستوى في بعض المنشآت الأخرى.
6. تهتم المنشآت الصناعية - بشكل عام - بتحديد معايير لمراقبة الجودة، إلا أن أغلب هذه المعايير من النوع الوصفي - غير القابل للقياس الكمي - وأن هذه المعايير بصفة عامة يتم وضعها من قبل هيئات مركزية (الوزارة المشرفة أو هيئة مركزية) أو هيئات دولية، وأن هناك اتجاه عام نحو تقلص دور المنشأة نفسها في وضع هذه المعايير.
7. يعتبر أسلوب "الفحص الشامل" من أكثر الأساليب انتشاراً في المنشآت الصناعية محل الدراسة، وأن أغلب المنشآت تتبع أسلوب الفحص اليومي (مرة واحدة) أو كل ساعة. وأن هناك اتجاه عام نحو استخدام أجهزة القياس الفنية الحديثة في أعمال الفحص والتقييم. إلا أن النسبة الغالبة تقوم بأعمال الفحص خارج المنشأة بوساطة جهات محايدة أو العميل أو المورد، وقلما تقوم المنشأة بنفسها بأعمال الفحص والتقييم.
8. تهتم المنشآت الصناعية التي أجريت عليها الدراسة بتحديد نسب يمكن السماح بها عند مخالفة المعايير، وأن معظم هذه المنشآت تتبع في ذلك نظام الجداول العالمية في المساحات الخاصة بالتشغيل، إلا أن هناك نسبة غير قليلة من هذه المنشآت لا توجد بها إجراءات تصحيحية محددة لمواجهة حالات الانحراف غير المسموح بها، كما أنه لا يوجد لديها نظام محدد لمنتجات المتضررة.

الدراسة الثانية: دراسة الزامل (1993م) حول مفهوم إدارة الجودة الكلية في المملكة العربية السعودية بهدف التعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على مدى إلمام المنشآت

السعودية بذلك المفهوم، ومستوى تطبيقها لمفهوم الجودة الشاملة في مختلف إدارتها المتخصصة، وتحديد المعوقات الرئيسية التي حالت دون تطبيق ذلك المفهوم، وكشف الطرق المثلى لنشر الوعي حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة مع تحديد الجهات المعنية بترسيخ ذلك المفهوم.

وقد أجريت هذه الدراسة لتشمل على وجه التحديد (1000) شركة عاملة في المملكة العربية السعودية لتكون عينة تمثل الشركات السعودية التي يمكن أن تتبنى مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولكن تم الحصول على ردود (161) شركة فقط، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية (الزامل، 1993):

1. على الرغم من وجود معرفة واضحة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى غالبية المنشآت السعودية، إلا أن هناك أهمية لتطوير وسائل نشر المفاهيم الأولية للجودة بين الأقلية التي لا تعي المفهوم.
2. بلغت نسبة المنشآت التي تطبق هذا المفهوم 43.2% من العينة وتخطط 21.5% من العينة لتطبيقها قريباً.
3. عدم وضوح المفهوم يعتبر سبباً أساسياً لإعاقة تطبيقه لدى نسبة جيدة من أفراد العينة.
4. إن غالبية المنشآت لا توافق على اعتبار أن ارتفاع التكاليف يشكل عائقاً يحول دون تطبيق المفهوم.
5. إن المنشآت التي تعرف مفهوم الجودة أو تطبقه أو تخطط لتطبيقه تفضل الدورات التدريبية على الندوات والكتيبات كوسيلة لنشر الوعي، بينما تفضل المنشآت التي لا تعرف المفهوم أو لا تطبقه الكتيبات والنشرات على الدورات التدريبية.
6. إن غالبية المنشآت لا توافق على أن الوزارات أو الجهات الحكومية هي الجهة المناسبة التي يجب أن يناط بها ترسيخ هذا المفهوم.
7. إن النسبة الأكبر من المنشآت التي لديها معرفة بهذا المفهوم وتطبقه أو تخطط لتطبيقه تعتقد أن الجهة التي يجب أن يناط بها ترسيخه هي المنشآت الخاصة فيما بينها، أما تلك التي ليس لها معرفة به أو تلك التي لا تطبقه فتعتقد أن الغرف التجارية هي الجهة التي يجب أن يناط بها مسؤولية ترسيخه.

والدراسة الثالثة: دراسة البدري (1994) عن العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في منشآت دولة الإمارات العربية المتحدة، واستهدفت الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر ممارسة في المؤسسات التصنيعية في الإمارات.
2. التعرف على عوامل إدارة الجودة الشاملة الأقل ممارسة في المؤسسات التصنيعية في الإمارات.
3. التعرف على عوامل إدارة الجودة الشاملة الأكثر ممارسة في المؤسسات الخدمية في الإمارات.
4. التعرف على عوامل إدارة الجودة الشاملة الأقل ممارسة في المؤسسات الخدمية في الإمارات.
5. التعرف على محددات الجودة العالية والمتوسطة والمنخفضة في مؤسسات دولة الإمارات.
6. التعرف على توافق المستهلكين وعينة المؤسسة في مدى تميزها أو عدمه في أمور الجودة.
7. التعرف على العلاقة بين ممارسة عوامل الجودة وبين حجم المنشأة من حيث الموظفين وبين هذه الممارسات، ووجود أو عدم وجود إدارة تعنى بالجودة الشاملة في المنشأة.
8. محاولة التوصل إلى أسباب عدم قيام المنشآت في الإمارات بممارسة عوامل الجودة الشاملة.

لقد انقسمت الدراسة إلى ثلاث مراحل، اعتمدت المرحلة الأولى على مراجعة متعمقة لأدبيات إدارة الجودة الشاملة في العالم وفي دولة الإمارات العربية المتحدة، وفي المرحلة الثانية طبقت دراسة ميدانية لمعرفة مدى ممارسة المؤسسات الصناعية والخدمية للعوامل الرئيسية للجودة الشاملة، وفي المرحلة الثالثة تم إجراء مقابلات شخصية مع مسئولين في المؤسسات المختلفة للتعرف على أسباب أوجه القصور التي ظهرت في النتائج. وطبقت الدراسة الميدانية على عينة قوامها 424 عاملاً، وتوصلت الدراسة على أهم النتائج التالية (بدري، 1994):

1. سهولة التعرف على المنشآت المتميزة.

2. بالإمكان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أية منشأة سواء كبيرة كانت أم صغيرة.
3. مستوى التميز في الجودة يعكس درجة رضا المستهلك.
4. عدم وضوح مفهوم إدارة الجودة في المؤسسات الخدمية.
5. عدم وجود دور للإدارة العليا في تطوير إدارة الجودة الشاملة.
6. عدم وضوح مفهوم "الصيانة الوقائية" للخدمة المقدمة في المنشآت الخدمية.
7. انعدام استخدام الأساليب الإحصائية.
8. عدم إشراك جميع العاملين في عمليات التدريب.
9. مشاركة غير فعالة للعاملين في العملية الإنتاجية.
10. عدم وضوح العلاقة بين المنشأة التصنيعية والموارد.
11. عدم شمولية ووضوح المقاييس في تصميم السلعة / الخدمة قبل وقوعها.
12. إهمال كثير من المنشآت، وخاصة الحكومية، خدمات ما بعد البيع، والعلاقات العامة، وخدمة الزبائن.

والدراسة الرابعة: دراسة علي (1999) حول مستوى إلمام موظفي شركة سابك بمفهوم الجودة الشاملة، استهدفت الدراسة فحص الاستراتيجية على كافة المستويات، وفحص ما إذا كانت الجودة الشاملة مقدرة تماماً من الناحية الاستراتيجية على كافة المستويات، وفحص ما إذا كان الجودة الشاملة ما تزال أسلوباً يعتمد على المنتج ويركز على الناحية التشغيلية، وما إذا كانت الجودة الشاملة مفهوماً جيداً لإدارة العمليات في شركة سابك. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مدخل المسح الاجتماعي الشامل، وتوصلت إلى أهم النتائج التالية (علي، 1999):

1. تأكدت أهمية تطبيق مبادئ الجودة الإدارية الشاملة على جميع المستويات.
2. المستوى العام للتوعية وفهم الجودة الإدارية الشاملة جيد.
3. ليس هناك تأكيد واضح على تطوير بيئة منع الخطأ وأهمية استخدام أسلوب يعتمد على المشروع وتبني طريقة العمل الجماعي.
4. الحاجة إلى تركيز أعلى على أهمية الرؤية الواضحة وعلى الزبون بالمستوى المطلوب.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت تطبيق أو إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الدراسة الأولى: دراسة هيجان (1994) حول منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية. وهدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم إدارة الجودة الكلية إلى القارئ العربي باعتباره من المفاهيم الجديدة في حقل الإدارة والذي يرمي إلى تحسين أداء المنظمات من خلال الاهتمام بعنصر الجودة الذي يركز على رضا المستفيدين من الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الشركة المنتجة، وبتحقيق هذا الهدف الرئيس من خلال ثلاثة أهداف نوعية هي:

1. إعطاء المهتمين من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة فكرة عن مفهوم إدارة الجودة الكلية والدراسات والتطبيقات السابقة في هذا المجال.
2. تحديد الأسباب التي يمكن أن تدفع بالمؤسسات الحكومية إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الكلية.
3. بيان كيفية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية وتقديم بعض التوصيات الملائمة بهذا الخصوص.

وقد اعتمدت الدراسة على الأسلوب المكتبي في جمع البيانات من نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تم نشرها في حقل هذه الدراسة، وركزت الدراسة على الاستفادة من أدبيات الفكر الإداري الغربي في هذا المجال وذلك لقلّة ما كتب ونشر حول مفهوم إدارة الجودة الكلية في البلاد العربية. وانقسمت الدراسة إلى جزأين: غطى أحدهما مفهوم إدارة الجودة الكلية، وغطى الآخر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية (هيجان، 1994):

1. كانت بداية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية في القطاع الصناعي، غير أن هذا التطبيق امتد ليشمل فيما بعد القطاع الإداري الحكومي من أجل الحد من الأسلوب البيروقراطي في الإدارة وجعل رضا المستفيد محور العملية الإدارية فيما يتعلق بالخدمات أو المنتجات.
2. إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية في الأجهزة الإدارية يتطلب إدارة جديدة في العمل حيث يفرض على المديرين مشاركة الموظفين وتدريبهم على مبادئ الجودة الكلية فيما يتعلق بتحليل فرص العمل والتعرف على حاجات المستفيدين.

3. ظهر رأيان متعارضان حول ما يمكن أن يسهم به تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية في حل المشكلات الإدارية: أحدهما يرى أن تطبيق ذلك المفهوم سوف يؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات، وتوفير مبالغ كبيرة للمنظمات، وتحسين بنية العمل، وتعزيز روح الفريق. والآخر يرى أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الكلية يمكن ربطه بفلسفة الإدارة العلمية التي تركز على تحسين الإنتاج.

4. لا يوجد أسلوب محدد متفق عليه من جميع الباحثين نحو تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، وإنما توجد خطوتان أساسيتان يمكن من خلالهما تطبيق هذا المفهوم وهما:

أ- فهم العناصر الأساسية لإدارة الجودة الكلية (تحليل عمليات العمل - العمل مع المستفيدين - العمل مع المزودين).

ب- توفير بيئة معززة للتطبيق (تعلم عناصر إدارة الجودة والتدريب عليها - تحديد مشاريع تحسين الجودة - تكوين فرص تحسين الجودة - إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة للتطور).

الدراسة الثانية: دراسة المناصير (1994) حول إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في سلطة الكهرباء الأردنية نحو إدارة الجودة الشاملة ككل، ونحو كل مجال من مجالاتها، ومعرفة أثر متغيرات العمر، والجنس، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص العلمي على هذه الاتجاهات. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية (المناصير، 1994):

1. إن اتجاهات عينة الدراسة بشكل عام نحو إدارة الجودة الشاملة في سلطة الكهرباء الأردنية هي اتجاهات إيجابية نحو المجالات التالية: اقتناع ودعم الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، التركيز على العميل، بناء الفرق، الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، تدريب الموظفين، إظهار التقدير والاحترام للموظفين. أما مجال مشاركة الموظفين فقد كان الاتجاه السلبي.

2. إن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو متغيرات الدراسة التالية: العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الجنس لصالح الذكور.

وقد استخدمت الدراسات السابقة التي تم عرضها مناهج بحث مختلفة وإن كان معظمها استخدم المدخل المسحي والمدخل الوثائقي من مداخل المنهج الوصفي، ويمكن القول أن هذه الدراسات بصفة عامة وصفية ذات طابع مكتبي، أو ذات طابع ميداني، ومعظمها استخدم الاستبانة في جمع المعلومات اللازمة للإجابة عن التساؤلات التي تضمنتها كل دراسة.

أما الدراسة الثالثة: دراسة الطراونة (1996) حول تطبيق الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية. وانطلاقاً من الفوائد العديدة التي يحققها أسلوب الجودة الشاملة فإن الدراسة سعت إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس مدى التزام الشركات الصناعية الأردنية بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة.
2. تحديد أهم العوامل التي تؤثر على مدى استخدام هذه الشركات لأسلوب الجودة الشاملة.
3. تقديم التوصيات المناسبة والتي من شأنها اتخاذ الإجراءات والسبل الكفيلة بزيادة التزام الشركات بهذا الأسلوب.

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق تطبيق استبانة خاصة غطت أبعاد ومتغيرات الدراسة التي تكونت من مجموعتين من المتغيرات إحداها متغيرات تابعة تمثلت في (طريقة اتخاذ القرارات - دراسة السوق - الاهتمام بالمواد الأولية - التوزيع - تخطيط ومراقبة الإنتاج - بيئة العمل - الأفراد - التدريب والتطوير - الاتصالات - البيئة الخارجية) وجميعها مرتبطة بجوانب الجودة الشاملة. والمجموعة الأخرى مستقلة تمثلت في (الجوانب المؤسسية - جوانب مرتبطة بمفهوم الجودة الشاملة - جوانب مرتبطة بالبيئة الخارجية). وحدد الباحث لكل متغير من هذه المتغيرات طريقة قياس من خلال تعريفات وأبعاد هذا الأسلوب والأدبيات الواردة في هذه الدراسة. وحددت الدراسة أيضاً مجموعتين من الفرضيات تغطي الأولى قياس مدى التزام الشركات الصناعية الأردنية بمفهوم الجودة الشاملة، من حيث تخطي قياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. وقد طبقت الدراسة الميدانية على جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالية النظامية البالغ عددها (38) شركة

تعاون منها (36) شركة بواقع (94.7%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية (الطراونة، 1996):

1. تطبق الشركات الصناعية الأردنية جميع أبعاد الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة، ولكن بمعنوية عالية، حيث ارتبط أعلى مستوى تطبيق ببعد بيئة العمل، في حين ارتبط أقلها ببعد الاتصالات.
2. اختلاف التزام الشركات ببعد البحث والتطوير باختلاف طبيعة العملية الانتاجية، وعدم اختلاف التزام الشركات ببيئة أبعاد الجودة الشاملة، وتعزى هذه الاختلافات إلى: مجال عمل الشريحة - تاريخ التأسيس - رأس المال - عدد العاملين - عدد خطوط الإنتاج - طبيعة العملية الإنتاجية.
3. وجود علاقة ارتباط موجبة بين الجوانب المؤسسية ومدى الالتزام بأبعاد الجودة الشاملة أو تلك المرتبطة بالبيئة الخارجية.
4. وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائياً بين معظم أبعاد الجودة الشاملة التي تناولتها الدراسة.
5. ضعف علاقات الارتباط بين الجوانب المتعلقة بالمؤسسة ومفهوم الجودة الشاملة، وجوانب البيئة الخارجية.
6. عدم وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة.
7. ضعف قدرة تفسير المتغيرات المستقلة للمتغيرات التابعة الخاصة بأبعاد الجودة الشاملة.

والدراسة الرابعة: دراسة البدراني (2000) حول إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إمارة المنطقة الشرقية من خلال تحقيق خمسة أهداف فرعية هي:

1. التعرف على مستوى المعرفة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين.
2. التعرف على اتجاه العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. التعرف على اتجاه الإدارة العليا بالإمارة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5. وضع نموذج لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتناسب وخصائص الإمارة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت العديد من المراجع والمصادر ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على طريقة المسح الشامل بهدف جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها إجابة أسئلة الدراسة، علماً بأن الدراسة استخدمت العينة العشوائية لسحب (158) موظفاً من مجموع الموظفين العاملين بالإدارة من المرتبة الأولى إلى المرتبة الخامسة عشرة والبالغ عددهم (359) موظفاً وطبقت عليهم استبانة مكونة من (27) سؤالاً منها (23) سؤالاً مغلق و(4) أسئلة مفتوحة يجيب عنها أفراد عينة الدراسة بحرية حول المقترحات لتطوير العاملين، وتطوير إجراءات العمل، وتطوير الأنظمة وتحسين تقديم الخدمات للمواطنين والمقيمين. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية (البدراني، 2000):

1. إن أكثر من نصف العاملين لا يملكون إلماماً بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة ولم تتح لهم فرص التدريب عليها.
2. ظهور الاتجاه الإيجابي لأفراد العينة نحو تطبيق إدارة الجودة.
3. ظهور الاتجاه الإيجابي للإدارة العليا نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
4. غياب معظم معوقات تطبيق إدارة الجودة.
5. توجد إمكانية واسعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ويحتاج تصميم النموذج المناسب لذلك إلى دراسات أخرى مكتملة للدراسة الحالية.

الدراسة الخامسة: دراسة العنزي (2000) حول مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض بهدف معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة على عينة عشوائية مكونة من (405) موظفاً في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، غطت المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة. وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية (العنزي، 2000):

1. إن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بصفة عامة دون المتوسط.

2. إن مبدأ التحسن المستمر يطبق بدرجة متوسطة في شركة الاتصالات السعودية بالرياض.
3. إن مبادئ المشاركة الكاملة للأفراد، والتركيز على العميل، واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، يتم تطبيقها في شركة الاتصالات السعودية بالرياض بدرجة أقل من المتوسط.
4. إن تطبيق مبدئي الوقاية بدلاً من التفتيش، والتعاون الجماعي يتمان بدرجة قليلة.
5. وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وسنوات الخدمة، وبين مبدئي التعاون الجماعي والوقاية بدلاً من التفتيش.
6. وجود فروق بين اتجاهات الموظفين الحاصلين على دورات تدريبية وبين غير الحاصلين على تلك الدورات نحو مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض.

رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال النظري، وإن كانت تختلف عنها في المجال الميداني حيث سيتم تطبيق الدراسة الحالية على شركة الاتصالات الخلوية جوال في فلسطين، وتختلف عنها في المحاور التي غطتها الدراسة الحالية التي لم تقتصر على أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بل تجاوزت ذلك لتشمل ومدى وعي العاملين بالشركة بالمزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى التطرق إلى المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين وهذا ما يضيف على الدراسة الحالية لونا من الحداثة .

وقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد محاورها الرئيسية، وفي تفسير النتائج التي سوف تسفر عنها الدراسة الحالية، فقد شكلت نتائج تلك الدراسات نبراساً يهتدي به الباحث عند مقارنة النتائج الحالية بما سبقها.

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها الأولى من نوعها في تطبيقها العملي في فلسطين لاختيارها قطاعاً خدمتياً حديثاً وهو قطاع الاتصالات الخلوية مما يحفز على القيام بدراسات متخصصة في هذا المجال والمجالات الخدماتية الأخرى.

الفصل الرابع

شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال

أولاً: التأسيس الأول (النشأة)

ثانياً: ظهور شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)

ثالثاً: نمط الملكية الجديدة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)

رابعاً: مقارنة مشتركى شركة جوال بمشتركي مثيلاتها من الشركات في الدول العربية

خامساً: ملخص تنفيذي عن مساهمة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في الاقتصاد الوطني

سادساً: المعوقات المحيطة بالشركة

سابعاً : المنافسة في السوق الفلسطيني

ثامناً: المؤشرات المالية الخاصة بالشركة

أولاً: التأسيس الأول (النشأة):

بعد أن كان قطاع الاتصالات في فلسطين ملكاً للسلطة الوطنية الفلسطينية، وبموجب قرار السلطة الذي أصدر بتاريخ 15 تشرين ثاني 1996م، أصبح هذا القطاع من صلاحيات شركة الاتصالات الفلسطينية، هذه الشركة أنشئت بموجب اتفاقية بهذا الخصوص وقعت مع السلطة الوطنية الفلسطينية الممثلة بوزارة البريد والاتصالات، هذه الاتفاقية أعطت الشركة الصلاحية لإنشاء وتركيب وتشغيل كل من الهاتف الثابت والخلوي وكل ما يتعلق بهما من تجهيزات فنية....، ويسري مفعول هذه الرخصة لمدة عشرين عاماً من تاريخ التوقيع قابلة للتجديد. وبذلك أصبحت شركة الاتصالات الفلسطينية المساهمة العامة المحدودة Telecommunications co. Palestine P.L.C، الشركة الفلسطينية الوحيدة المشغلة للاتصالات الثابتة والخلوية في فلسطين وبرأسمالي ابتدائي 45 مليون دينار ووصل مؤخراً إلى (101) مليون ادينار أردني في نهاية عام 2005.

ثانياً: ظهور شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال):

في منتصف العام 1998م وبالتنسيق مع وزارة البريد والاتصالات التي كان لها الدور الأكبر في الحصول على موافقة الاتحاد الدولي للاتصالات ITU والحصول على نطاق ترددي Frequen Spectrum خاص بنا، تعاقدت الشركة مع عملاقة الاتصالات السويدية Ericsson لترتيب شبكة الاتصالات الخلوية الفلسطينية الأولى.

تكون مشروع جوال بداية من مقسمين (MSc) Mobile Services Switching Center من أحدث المتوفر في العالم في هذا المجال، أحدهما في رام الله، والآخر في غزة، بالإضافة إلى محطات تحويل (Base Stations) في كافة المناطق الفلسطينية تم ربطها مع المقاسم عن طريق شبكة تراسل مطورة ميكرويف microwave، وسيتم توصيل محطات. (Micro Site) عن طريق خطوط مستأجرة من Paltel ليتم ربطها مع المقسم وقد تم تقسيم المشروع فنياً إلى ثلاث مراحل Phases:

• المرحلة الأولى: وهي التي قد إنجازها بالفعل وتستوعب 100 ألف اشتراك فائتورة + سندباد مع عدد محطات 102 محطة (Macro Site) منها 27 بغزة و75 في الضفة الغربية.

• المرحلة الثانية: وتنقسم هذه المرحلة إلى قسمين:

2Phas - 1: وهذا القسم بإمكانه استيعاب عدد 80 ألف اشتراك فائتورة + سندباد مع عدد محطات 34 محطة بغزة والضفة الغربية وهذا الجزء تم إنجازها.

وقبل الانتقال إلى الجزء الثاني من المرحلة الثانية قامت السلطات الإسرائيلية بحجز الأبراج الخاصة بتقوية الشبكة والتي كانت جوال قد اشترتها وهي تزرع على الموائئ الإسرائيلية من 2001/10/10م وتماشياً مع طبيعة المرحلة فلقد عكفت جوال إلى استحداث بعض المحطات والتي بلغ عددها 39 محطة في غزة وبالضفة الغربية وتشمل هذه المحطات (Micvro Site & Macro).

Plus - 22Phase: وهذا الجزء بعد أن قد تم الإفراج عن المعدات المحجوزة على الموائئ الإسرائيلية قامت الإدارة الهندسية للشركة بتركيب كافة المحطات موزعة على الضفة الغربية وغزة مما زاد من توسعة الشبكة والذي بدوره زاد من عدد المشتركين

ثالثاً: نمط الملكية الجديدة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال):

لقد سجلت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) كشركة خاصة (تحت اسم شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية) في أيلول سنة 2000، وعليه تم الإعلان عن استقلاليتها العملية والوظيفية والمالية عن شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel في كانون الثاني 2000، وقد بدأت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) برأس مال مصرح ومكتتب به بقيمة خمسة وعشرون مليون دينار أردني. حيث كانت تساهم فيها كل من شركة الاتصالات الفلسطينية وشركة الخدمات التجارية التي تمثل السلطة الفلسطينية، بملكية 65% و35% على التوالي، ومن ثم قامت شركة الاتصالات الفلسطينية بشراء كامل مساهمة شركة الخدمات التجارية في شركة جوال لتصبح الشركة مملوكة بالكامل لشركة الاتصالات الفلسطينية.

رابعاً:مقارنة مشتركي شركة جوال بمشتركي مثيلاتها من الشركات في الدول العربية :

إن حصة شركة "جوال" من الناحية النظرية وبموجب اتفاقية الحصر، يجب أن تمثل 100% من مجموع الخدمة الهاتفية المتنقلة في الضفة الغربية وقطاع غزة، مثلها مثل باقي المشغلين في العالم، إلا أن الواقع وبالرغم من الجهود الجبارة التي بذلتها الشركة لاستقطاب المشتركين لم تتجاوز في أحسن الأحوال 46% من مجموع المشتركين الفلسطينيين في الخدمة الهاتفية المتنقلة.

وعند المقارنة بين شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وبعض الشركات العاملة في الدول العربية ومن خلال دراسة تمت على 14 دولة عربية تبين أن هناك انسجاماً واضحاً في نسبة المشتركين في الشركات حيث تبين أن مجموع المشتركين في الشركات الوطنية التي تقدم الخدمة الهاتفية المتنقلة يساوي 100% باستثناء فلسطين حيث وجد أن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) تحور على 46% فقط من مجموع المشتركين، وهذا هو نفس الوضع ونفس الحالة في كافة الدول عالمياً.

جدول رقم (1)

يوضح توزيع شركات الاتصالات الخلوية في العالم العربي

الدولة	عدد السكان	عدد الشركات	حصة الشركات الوطنية	عدد السكان/ الشركة
مصر	78.229.316	2	%100	34.114.658
الجزائر	31.540.000	2	%100	15.770.000
المغرب	29.870.000	2	%100	14.935.000
السعودية	22.009.098	1	%100	22.009.098
سوريا	17.155.814	2	%100	8.577.907
تونس	9.821.000	2	%100	4.910.500
الأردن	5.327.000	2	%100	2.663.500
لبنان	3.826.869	----	%100	---
الإمارات	3.475.000	1	%100	860.000
فلسطين	3.600.000	1	%46	1.113.580
الكويت	2.267.160	2	%100	860.000
البحرين	720.000	1	%100	720.000
قطر	621.000	1	%100	621.000
المتوسط				9.207.854

المصدر: مجموعة الاستشاريين العرب (Arab Advisors G. 2004)

- تم تقسيم عدد السكان على 5 شركات وهي الشركات العاملة فعلاً في الأراضي الفلسطينية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن فلسطين هي الدولة الوحيدة التي لا يساوي فيها مجموع حصة الشركة الوطنية العاملة فيها 100% من مجموع المشتركين، فجميع الشركات الخلوية تتنافس فيما بينها إلا أن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) تتنافس شركات أجنبية تعمل في أكثر من اقتصاد (الفلسطيني والإسرائيلي) مما يعني أن هذه الشركات تتمتع بمرونة سعرية وإدارية متطورة، إن جميع هذه الدول (بالإضافة إلى إسرائيل) بدءاً بمشغل أول أضيف إلى ذلك أن

الشركات الإسرائيلية والتي تقدم خدماتها في الاقتصاد الفلسطيني والإسرائيلي على حد سواء وواقع 6 ملايين مشترك وبالتالي لديها القدرة التنافسية باستخدام سياسات التمييز السعري في الاقتصاد الفلسطيني.

إن حصة جوال من عدد السكان نسبة إلى مؤسسات تقديم الخدمات الخلوية متوسطة مقارنة بالدول العربية آنفة الذكر، حيث بلغ عدد السكان إلى شركة الاتصالات الخلوية (جوال) 640.000 نسمة، في حين بلغ المتوسط لجميع الدول في العينة 9.207.854 نسمة والوسيط 4.192.750 نسمة، وهذا مؤشر على أن شركات الخدمات الهاتفية المتنقلة يجب أن تتمتع بحجم مشتركين كبير وذلك بسبب ضخامة التكاليف التأسيسية لهذه المشاريع مما يساهم في رفع نسبة المشترك من متوسط التكاليف.

خامساً: ملخص تنفيذي عن مساهمة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في الاقتصاد الوطني:

بالرغم من تراجع وتدهور الاقتصاد الكلي الفلسطيني خلال الفترة 2000-2003 إلا أن الفترة ذاتها شهدت مساهمات متنامية لجوال في الاقتصاد المحلي. إذ وفي ظل اقتصادي تميز بانخفاض في الإنفاق وتراجع في الاستثمارات وتجميد في التوظيف والاستخدام تمكنت جوال من الحفاظ على تقدمها المطرد في عملياتها كافة وظلت تشكل في الوقت ذاته إحدى مصادر الدعم الرئيسية للاقتصاد الفلسطيني بصورة عامة.

ولم يقتصر النمو في القيمة المضافة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) على حصتها من الناتج المحلي الإجمالي، وإنما جاء ذلك انعكاساً للنمو بالقيمة المطلقة لها، فقد ارتفعت القيمة المضافة المباشرة للشركة من 19 مليون دينار في العام 2000 إلى 46 مليون في العام 2003. كما ارتفع إجمالي القيمة المضافة الكلية لها (مباشرة وغير مباشرة) من 36 مليون في العام 2000 إلى 76 مليون دينار في العام 2003.

جدول رقم (2)

يوضح إجمالي المساهمات المالية لجوال حتى 2003

السنة	1999	2000	2001	2002	2003	إجمالي المساهمات
إجمالي المساهمات المالية لجوال (بالدينار الأردني)	34.173.617	48.398.222	67.773.167	75.443.363	94.878.523	320.666.892
النمو السنوي التراكمي من إجمالي المساهمات		%41.62	%40.83	%30.21	%29.08	
النمو المباشر (المطلق) سنة بعد سنة		%29.39	%28.59	%10.17	%20.4	
المضاعف الاقتصادي	1.89	2.25	1.56	1.74	1.86	

المصدر: التقرير السنوي للاتصالات الفلسطينية 2003.

سادسا: المعوقات المحيطة بالشركة:

لا يمكن سرد إنجازات جوال خلال الأعوام السابقة والتي توجت بإنجازات عام 2006 بدون التعرض لجانب المعوقات والتحديات التي واجهتها (ولا زالت تواجهها) الشركة في الوصول إلى أهدافها لهذا سوف نعرض بعض هذه المعوقات بهدف وضع هذه الإنجازات في إطار واقعي. من أبرز هذه التحديات والمعوقات الاستمرار في احتجاز المعدات والأنظمة المعلوماتية على المواني الإسرائيلية وتأخير تخليصها لفترات طويلة وصلت أحيانا إلى عدة سنوات مما شكل عائقاً كبيراً أمام جوال في زيادة سعة الشبكة وحصر تغطيتها في بعض المناطق بالإضافة إلى تأخر في توفير الخدمات الحديثة في السوق الفلسطيني وللتغلب على عدم كفاية الترددات الممنوحة لجوال أجبرت الشركة على زيادة الاستثمار في شبكتها الخلوية للحصول على أكبر سعة وتغطية في الأراضي الفلسطينية. كما أن منع السلطات الإسرائيلية إقامة محطات تقوية في مناطق "ج" قد أعاق تغطية جوال في الطرق الخارجية التي تربط ما بين المدن الفلسطينية وبعض المناطق الريفية التي تحيط بتلك المدن. وتندرج معارضة الجمهور في ظل وضع أمني متدهور تحت مظلة المعوقات. حيث تمت معارضة تركيب محطات التوسعة والذي تأتي عنها اعتداء على

بعض المحطات مما أدى إلى ضعف في التغطية والتأثر على التوسع في تلك المناطق لفترات طويلة نسبياً. ويضاف إلى هذه القائمة الوضع السياسي والأمني المتدهور في المناطق الفلسطينية وعلى رأسها عملية قصف محطة كهرباء غزة التي أثرت على تشغيل بعض المحطات لفترات طويلة نسبياً مما أضعف تغطية جوال لمناطق حساسة في غزة. ولا ننسى في سياق حديثنا هذا الأوضاع الاقتصادية المتدهورة والتي تتمثل بشكل رئيسي بتدني متوسط نصيب الفرد في إجمالي الناتج المحلي ليصل إلى 1268 دولار في عام 2005 نزولاً من 1496 دولاراً عام 1999. هذا بالإضافة إلى المنافسة غير الشرعية التي يمارسها أربعة مشغلين إسرائيليين من عمالقة الشركات في منطقة الشرق الأوسط والتي ما فتئت جوال تجابههم منذ بداية انطلاقها في السوق الفلسطيني.

سابعا : المنافسة في السوق الفلسطيني:

جوال ومنذ اليوم الأول لإطلاق خدماتها واجهت منافسة قوية من قبل 4 شركات خلوية إسرائيلية والتي تعتبر من أكبر الشركات في الشرق الأوسط، إلى درجة أن مجموعة المستشارين العرب وهي مؤسسة بحثية في عالم الاتصالات - مركزها الأردن - قامت بتصنيف السوق الفلسطيني كأحد أكثر الأسواق تنافساً في منطقة الشرق الأوسط لعامي 2004 و2005، إلا أنه وبالرغم من ذلك فقد حققت جوال مؤشرات أداء عالمية على مدار السنوات السبع السابقة، وهذه السنة قامت وزارة الاتصالات الفلسطينية بطرح عطاء لمشغل خلوي فلسطيني ثاني لتفوز به شركة الاتصالات الوطنية الكويتية حيث وصلت قيمة الرخصة ما يقارب 251 مليون دينار أردني، هذا بالإضافة إلى طرح عطاء آخر لخدمة iDen فازت به شركة اكسبريس الأردنية بتقديم أعلى سعر وصل حوالي 3 مليون دينار أردني، يجدر التنويه هنا إلى أن المشغل الفلسطيني المرخص الجديد لم يحصل على الترددات اللازمة له لتشغيل شبكته بعد: علماً أن دفع رسوم الرخصة للسلطة الفلسطينية مرهون بتوفير الترددات من قبل السلطات الإسرائيلية، وبالرغم من تدني مستوى الدخل في الأراضي الفلسطينية وسوء الأوضاع السياسية والأمنية إلا أن ارتفاع قيمة الرخصة المقدمة لمشغل خلوي آخر في السوق الفلسطيني يتم عن توفر فرص استثمار واعدة في هذا السوق حيث يعتبر سوقاً شاباً تتوفر فيه العديد من أسباب النجاح.

ثامنا: المؤشرات المالية الخاصة بالشركة :

فقد تمكنت جوال من تحقيق زيادة في الأرباح عام 2006 وصلت إلى 33% وتمكنت من تحقيق ما رسمته ووضعتة نصب الأعين في الموازنة المقدمة في شهر كانون أول من عام 2006 كما وصلت الإيرادات التشغيلية إلى 104 مليون دينار أردني بزيادة فاقت في قيمها السنوات الماضية بحيث زادت بـ 31% عن العام الماضي مشكلة بذلك ما نسبته 51% من إيرادات مجموعة الاتصالات الفلسطينية أما بالنسبة للأرباح المجمعة قبل الضرائب والفوائد والاهلاكات فقد وصل إلى 54 مليون دينار أردني وبارتفاع 41% عن عام 2005، علماً بأن الدافع وراء هذه الزيادة هو الارتفاع الكبير في عدد المشتركين وبنسبة 45% ليصل إلى 820 ألف مشترك وبزيادة إضافية بلغت 254 ألف مشترك والتي فاقت فيها جميع السنوات السابقة كل على حدا.

إن تحقيق جوال لمتل هذه المؤشرات جاء نتيجة حتمية لقدرة جوال على تعزيز مكانتها في السوق الفلسطيني لتحل مركز الريادة، وانعكاساً لذلك فقد ارتفعت إيرادات جوال من 28 مليون دينار في عام 2001 إلى 104 مليون دينار في عام 2006 بمعدل نمو سنوي مركب وصل إلى 30% كما ارتفعت EBITDA من 8 مليون دينار عام 2001 إلى 54 مليون دينار عام 2006 وبمعدل سنوي مركب وصل إلى 46%.

جدول رقم (3)

يوضح بعض المؤشرات المالية خلال السنوات السابقة

JD	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Revenues in millions الإيرادات	28	37	43	56	79	104
EBITDA in millions صافي الدخل قبل الضرائب والفوائد	8	10	13	26	38	54
ROE العائد على حقوق الملكية	22%	20%	24%	43%	53%	58%
ROA العائد على الأصول	8%	8%	13%	25%	34%	34%
Number of Jawwal Subscribers عدد مشتركين جوال	195.150	250.697	263.418	437.005	566.592	821.800

المصدر: التقرير المالي السنوي، شركة الاتصالات الفلسطينية 2006.

الفصل الخامس: منهجية البحث واختبار الفرضيات

- المبحث الأول : منهجية البحث
- المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: أسلوب الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم مدى مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين ، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معانٍ يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اللجوء إلي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على العاملين في شركة جوال في كافة أرجاء الوطن .

ثانياً:مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة العاملين بالشركة في كافة أرجاء الوطن ، وعددهم 700 موظف وموظفة ، ولما كان المجتمع الأصلي في هذه الدراسة صغيراً (700) موظفاً، فإن الباحث استخدم أسلوب المسح الاجتماعي الشامل Total Survey في الجانب التطبيقي من دراسته.

قد تم توزيع الاستبانة بأسلوب مهني حيث تم اعتماد الاستبانة من خلال الموقع الالكتروني الداخلي في شركة جوال بحيث يقوم كل موظف بالدخول إلى رابط الكتروني من خلال كلمة المرور الخاصة به داخل الشركة بحيث يتم حفظ الاستبانة في قاعدة بيانات مبرمجة بحيث لا يتم

تعبئة الاستبيان للموظف إلا لمرة واحدة ، كما أنها تقلل نسبة الخطأ لأنها لا تقبل عدم الإجابة عن أي سؤال وتقوم بتذكير الموظف.

ثالثاً: حجم العينة:

وبمراجعة المعايير الإحصائية المعتمدة نجد أن العينة الملائمة بعد تطبيق معادلة حجم العينة التالي:

$$n = \frac{N}{N\alpha^2 + 1}$$

حيث أن: N حجم مجتمع الدراسة، α مستوى الدلالة

حيث أن حجم المجتمع N=700 وتم استخدام مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ بالتالي فإن حجم العينة يساوي:

$$n = \frac{700}{700 \times 0.05^2 + 1} \cong 255$$

لذلك فإن حجم العينة المناسب يجب أن يساوي على الأقل 255 حسب المعادلة السابقة. ولقد تم توزيع 700 استبانته من خلال الموقع الداخلي للشركة (ملحق رقم 3) ، وقد تم استرداد 296 استبانته في شكل نتائج إلكترونية مخزنة في جداول إلكترونية واضحة المعالم (ملحق رقم 4) ، أي بنسبة 42.28% من المجتمع الأصلي .

رابعاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانته حول مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الهاتف الخليوي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين ، وقد تم تقسيم الإستبانته إلى جزئيين، الجزء الأول خاص بخصائص المبحوثين التي سوف تشكل فيما بعد خصائص العينة (العمر ، المسمى الوظيفي ، الدائرة ، وغيرها) - (ملحق رقم 2) ، والجزء الثاني وهو خاص بمجالات الدراسة الأساسية على النحو التالي :

المجال الأول: المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة بشكل عام.

المجال الثاني: أهمية المزايا التي يمكن أن يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

المجال الثالث: المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
المجال الرابع: وجهة نظر العاملين في شركة جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس الاستبيان حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1-4) يوضح مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	4	3	2	1	0

تم اختيار مقياس ليكرت الخماسي وفي هذه الدراسة تم اختياره بحيث يأخذ الدرجات 0،1،2،3،4 أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي تم تحديدها للمستجيب (الذي يملأ استمارة الاستبانة) ، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية كما سيتم الإشارة إليه لاحقاً.

خامساً: المعالجات الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم تفرغ وتحليل الإستانه من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) ، وسوف يتم استخدام الاختبارات الإحصائية اللامعلمية، وذلك بسبب أن بيانات الدراسة بيانات وصفية رتبية وغير رقمية وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- معامل ارتباط سبيرمان (Spearman-Coefficient) لقياس درجة الارتباط في حالة البيانات اللامعلمية.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستانه.

3- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة المبحوثة.

4- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 (القيمة الوسيطة) أم لا.

5- اختبار مان-وتني (Mann-Whitney) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعتين من البيانات.

5- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

سادسا: صدق الاستبيان :

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

1- صدق المحكمين

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من ستة أعضاء من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة بالجامعات الفلسطينية في محافظة غزة متخصصين في مجال الإدارة وأيضاً في مجال الإحصاء، كما تم عرضها على مهنيين يعملون في مجال إدارة الجودة الشاملة (الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة بدبي) وعددهم اثنين، وأسماء المحكمين بالملحق (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وقام بإجراء مايلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية -انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

يقصد بصدق المقياس هو مدى اتساق الداخلي للاستبانة مجتمعاً مع الصدق البنائي لها ، ويقصد بالاتساق الداخلي هو اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم احتساب الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، وكذلك تم احتساب الصدق البنائي للاستبيان وذلك من خلال حساب معامل الارتباط لكل مجال مع الدرجة الكلية للإستبانة ويقسم إلى:

أ- الاتساق الداخلي: Internal Validity

ب- الصدق البنائي Structure Validity

ت- ثبات الإستبانة Reliability

أ) الاتساق الداخلي - Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي قوة الارتباط بين درجات كل فقرة ودرجة المجال كله.

جدول رقم (2 - 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة بشكل عام) والدرجة الكلية للمجال الأول

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	يتم الاستفادة من اقتراحات الجمهور في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليه	.591(**)	0.000
2	يتم تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة على تحليل المشكلات	.781(**)	0.000
3	تتم تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في اتخاذ القرار	.769(**)	0.000
4	يحرص جميع العاملون على استمرار تقديم مستوى متميز من الأداء	.503(**)	0.000
5	يتم تدريب العاملين للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة	.717(**)	0.000
6	يتم التعرف على مدى رضا المستفيدين بالخدمات المقدمة إليهم من خلال عدة وسائل	.689(**)	0.000
7	يشارك العاملون في فرق العمل الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة	.786(**)	0.000
8	توجد مشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد في التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة	.706(**)	0.000
9	إدارة الجودة الشاملة تتطلب مزيداً من الاستثمار في تدريب العاملين بمختلف المستويات التنظيمية في الشركة	0.011	0.427
10	يتم توفير التجانس بين أعضاء فريق العمل من خلال الإدارة العليا في شركة جوال	.776(**)	0.000
11	تتم الاستفادة من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء	.782(**)	0.000
12	يتم تحفيز العاملين على التحسين المستمر لأداء مسؤولياتهم في الشركة	.700(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

يوضح جدول رقم (2 - 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية بعضها دالة عند مستوي معنوية $(\alpha = 0.01)$ وأن هناك فقرة واحدة غير دالة إحصائياً وهي الفقرة التاسعة (إدارة الجودة الشاملة تتطلب مزيداً من الاستثمار في تدريب العاملين بمختلف المستويات التنظيمية في الشركة) حيث كانت قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.427 وهي أكبر من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر هذه الفقرة غير صادقة لما وضعت لقياسه، والمبرر يتمثل في أن المبحوثين يجدون أن جوال تستثمر

قدرا كافيا في عملية التدريب على العكس مما تفترضه العبارة، وبالتالي تم حذف الفقرة رقم 9 وبذلك أصبحت معاملات الارتباط كما يلي:

جدول رقم (3 - 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة بشكل عام) والدرجة الكلية للمجال الأول

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	يتم الاستفادة من اقتراحات الجمهور في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليه	.592(**)	0.000
2	يتم تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة على تحليل المشكلات	.772(**)	0.000
3	تتم تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في اتخاذ القرار	.761(**)	0.000
4	يحرص جميع العاملون على استمرار تقديم مستوى متميز من الأداء	.501(**)	0.000
5	يتم تدريب العاملين للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة	.740(**)	0.000
6	يتم التعرف على مدى رضا المستفيدين بالخدمات المقدمة إليهم من خلال عدة وسائل	.706(**)	0.000
7	يشارك العاملون في فرق العمل الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة	.789(**)	0.000
8	توجد مشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد في التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة	.708(**)	0.000
9	يتم توفير التجانس بين أعضاء فريق العمل من خلال الإدارة العليا في شركة جوال	.781(**)	0.000
10	تتم الاستفادة من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء	.782(**)	0.000
11	يتم تحفيز العاملين على التحسين المستمر لأداء مسؤولياتهم في الشركة	.695(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

يوضح جدول رقم (3 - 4)معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي معنوية $(\alpha = 0.01)$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4 - 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (أهمية المزايا التي يمكن أن يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمجال الثاني

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	أداء العمل بدون أخطاء	.574(**)	0.000
2	ابتكار أساليب عمل جديدة تلبي احتياجات الجمهور	.765(**)	0.000
3	التوظيف المثالي للتقنيات الحديثة	.653(**)	0.000
4	تقليل الجهد المبذول في المراقبة بسبب حرص العاملين على إنجاز المهام بإتقان	.665(**)	0.000
5	تقدير الآراء للعاملين	.797(**)	0.000
6	تحسين مستويات العمل	.794(**)	0.000
7	بناء جسور من الثقة بين العاملين وجمهور المتعاملين	.822(**)	0.000
8	حسن استثمار الموارد البشرية المتاحة	.726(**)	0.000
9	توفير الوقت المستخدم في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة للجمهور	.763(**)	0.000
10	تفهم مشكلات العاملين من أجل حلها	.828(**)	0.000
11	زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين	.818(**)	0.000
12	المتابعة الفاعلة لاكتشاف أوجه القصور في استخدام الموارد المادية المتاحة	.737(**)	0.000
13	توفير الأموال المنصرفة على تصحيح الأخطاء في الخدمات	.655(**)	0.000
14	الإشادة بالإنجازات المتميزة للعاملين	.758(**)	0.000
15	سرعة الاستجابة إلى شكاوي الجمهور واقتراحاتهم	.558(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

يوضح جدول رقم (4 - 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال الثاني، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5 - 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة) والدرجة الكلية للمجال الثالث

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	محدودية برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة	.520(**)	0.000
2	الافتقار إلى الدافعية نحو المنافسة البناءة في العمل	.597(**)	0.000
3	ضعف تحفيز القيادات والعاملين بإدارات الشركة	.606(**)	0.000
4	الافتقار إلى دعم الإدارة العليا بشركة جوال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتها المختلفة	.697(**)	0.000
5	ضعف الاتصال بين العاملين والمستفيدين من خدمات شركة جوال	.769(**)	0.000
6	محدودية فهم القيادات في شركة جوال بأسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.735(**)	0.000
7	الافتقار إلى خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارات شركة جوال	.803(**)	0.000
8	عدم وجود معايير دقيقة لقياس الإنتاجية	.784(**)	0.000
9	نقص البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال	.715(**)	0.000
10	عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مستوى رضا المستفيدين من خدمات إدارات الشركة المختلفة	.733(**)	0.000
11	عدم وجود توزيع منطقي للمهام	.712(**)	0.000
12	عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة	.703(**)	0.000
13	عدم توفير أموال كافية لاقتناء التقنيات الحديثة	.429(**)	0.000
14	عدم وجود فرق عمل لحل المشكلات	.760(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

يوضح جدول رقم (5 - 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال الثالث، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (6 - 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (وجهة نظر العاملين في شركة جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة) والدرجة الكلية للمجال الرابع

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة شركة جوال على مراحل وبشكل تدريجي	.440(**)	0.000
2	يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة شركة جوال بشكل كامل ودفعة واحدة	.555(**)	0.000
3	يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من داخل إدارة شركة جوال	.657(**)	0.000
4	يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصص من خارج إدارة شركة جوال	.451(**)	0.000
5	يتم الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام بإدارة شركة جوال على إدارة الجودة الشاملة	.281(**)	0.000
6	يتم تدريب جميع العاملين بإدارة شركة جوال على إدارة الجودة الشاملة	.668(**)	0.000
7	يتم استخدام النشرات التوعوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة شركة جوال	.825(**)	0.000
8	يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات التي تصدر من القيادات العاملة بشركة جوال	.706(**)	0.000
9	يتم تدريب العاملين بإدارة شركة جوال تدريباً منهجياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.801(**)	0.000
10	يتم تدريب العاملين بإدارة شركة جوال تدريباً ميدانياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.760(**)	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

يوضح جدول رقم (6 - 4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ب) الصدق البنائي Structure Validity:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

الجدول (7 - 4) معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانه والدرجة الكلية للاستبانه

المجال	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة	.795(**)	0.000
أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.840(**)	0.000
المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة	.136(**)	0.000
وجهة نظر العاملين في شركة جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة	.737(**)	0.000

** الارتباط دال احصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha = 0.01$).

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية وهي دالة عند مستوي معنوية ($\alpha = 0.01$) ، وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

ت) ثبات الإستبانه Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:

جدول رقم (8 - 4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	المجال
0.902	المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة
0.933	أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.923	المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة
0.843	وجهة نظر العاملين في شركة جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة
0.908	مجالات الاستبانة مجتمعة

وبالتالي فإن معامل ألفا لجميع مجالات الاستبيان كانت **0.908** وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الإستبانة وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (2) قابلة للتوزيع.

وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

سابعاً: خصائص العينة:

1- توزيع العينة حسب الفئة العمرية (العمر):

جدول (9 - 4): يوضح التكرارات حسب الفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 عاماً	65	22%
من 25 عاماً إلى أقل من 30 عاماً	134	45.3%
من 30 إلى أقل من 35 عاماً	73	24.6%
من 35 عاماً فأكثر	24	8.1%
المجموع	*296	100%

* حجم العينة = 296 استبانته كاملة الإجابات.

يبين الجدول (9 - 4) أن ما نسبته 91.9% من عينة الدراسة من من هم أقل من 35 عام حيث أن 45.3% كانوا بين 25 - 30 عاماً وكانت ما نسبته 46.6% مقسمة بين ما هو أقل من 25 عام (22%) و 24.6% من 30 - 35 عام أيضاً ، ويعزي ذلك إلي أن شركة جوال شركة حديثة العهد لم يتجاوز عمرها الفعلي العشر سنوات ، وكانت تعتمد بشكل أساسي على اختيار عنصر الشباب في عمليات التوظيف في بدايتها حيث أن إستراتيجيتها تقوم على تأسيس وبناء الكادر البشري من العناصر الشبابية لإعطائهم الأفضل لهم.

2- توزيع العينة حسب الجنس:

جدول (10 - 4): يوضح التكرارات حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
74.3%	220	الذكور
25.7%	76	الإناث
100%	*296	المجموع

* حجم العينة = 296 استبانته كاملة الإجابات.

يبين الجدول (10 - 4) أن نسبة الذكور 74.3% بينما كانت نسبة الإناث 25.7% وهي نسبة ليست بعيدة إذا ما تم مقارنتها بالواقع الوظيفي داخل الشركة حسب ما أوردته دائرة الموارد البشرية في أحد تقاريرها الداخلية¹ أن الإناث يشكلون 22% من إجمالي العاملين بالشركة (الموارد البشرية، 2007)

3- توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (11 - 4): يوضح التكرارات حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	المسمى الوظيفي
11.1%	33	مساعد إداري
45.6%	135	إداري
12.2%	36	إداري أول
19.3%	57	مشرف
11.8%	35	مدير فما فوق
100%	*296	المجموع

* حجم العينة = 296 استبانته كاملة الإجابات.

يبين الجدول (11 - 4) أن مستوى الإدارة التنفيذية متمثلاً في وظيفة مساعد إداري (11.1%) و وظيفة إداري (45.6%) يشكلون مجتمعين (56.7%)، بينما كان مستوى الإدارة الوسطى متمثلاً

¹ تقرير شهر مايو 2007 ، دائرة الموارد البشرية ، تقرير غير منشور.

في وظيفة إداري أول (12.2%) و وظيفة مشرف (19.3%) يشكلون ما نسبته مجتمعين معا (31.5%) ، أما عن مستويات الإدارة العليا التي تبدأ بوظيفة مدير فما هو أعلى فقد بلغت (11.8%) ، وهذا تقسيم يبدو جيدا من الناحية المنطقية حيث أنه يعكس واقع العاملين بالشركة بشكل جيد إذا ما تم مقارنته بالنسب المنشورة في التقارير الداخلية² للشركة وهي على النحو التالي:

الفئة	عدد الموظفين	النسبة
الإدارة التنفيذية	413	59%
فئة إدارة وسطى	213	30.4%
فئة إدارة عليا	74	10.5%

4- توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي:

جدول (12 - 4): يوضح التكرارات حسب المؤهل الدراسي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل الدراسي
0%	0	ثانوية عامة فأقل
6.4%	19	دبلوم متوسط
83.1%	246	بكالوريوس
10.5%	31	دراسات عليا
100%	*296	المجموع

* حجم العينة = 296 استبانته كاملة الإجابات.

يبين الجدول (12 - 4) التوزيع الخاص بعينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي وهي نسب تكاد تكون قريبة جدا لما هو مسجل في سجلات الشركة حيث بلغت نسبة ما يحملون شهادة الثانوية العامة فما أقل 2% في سجلات الشركة أم في نطاق العينة فقد بلغت صفرا حيث أن معظم هؤلاء

² تقرير شهر مايو 2007 ، دائرة الموارد البشرية ، تقرير غير منشور.

يعملون في وظائف قد لا توفر لهم أجهزة حاسوب للدخول وملئ الاستبانة على سبيل المثال لا الحصر (السائقين مثلاً) ، أما عن الحاصلين على درجة الدبلوم المتوسط فقد بلغت نسبة المسجلين بالشركة 8.29% أم في نطاق العينة فقد بلغت 6.4% ، وعن الحاصلين على درجة البكالوريوس فقد بلغت نسبة المسجلين بالشركة 85.71% أم في نطاق العينة فقد بلغت 83.1% ، وعن الدراسات العليا بلغت نسبة المشاركين من خلال العينة 10.5% أما عن النسبة المسجلة داخل الشركة قد بلغت 4% فقط ، وبمقارنة جميع تلك النسب نجد أن توزيع العينة كان متجانساً بدرجة عالية إذا ما قورن بواقع سجلات شركة جوال.

5- توزيع العينة حسب الخبرة:

جدول (13 - 4): يوضح التكرارات حسب الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الخبرة
36.8%	109	أقل من 3 سنوات
22%	65	من 3 إلى أقل من 5 سنوات
41.2%	122	من 5 سنوات فأكثر
100%	*296	المجموع

* حجم العينة = 296 استبانته كاملة الإجابات.

يبين الجدول (13 - 4) التوزيع الخاص بعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة علماً بأن تأسيس شركة جوال كان في 1999 أي أنها لم تتجاوز 9 سنوات حتى الآن ونجد أن إجمالي العينة قد تجاوز 3 سنوات خبرة (63.2%) مما يتيح لنا الحصول على أفضل درجات الاستجابة ، حيث أن عامل الممارسة والخبرة العملية له تأثير كبير في تحديد حاجة الشركة إلى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

6- توزيع العينة حسب الإدارة التي يعمل بها:

جدول (14 - 4): يوضح التكرارات حسب الإدارات المختلفة

النسبة المئوية	العدد	الإدارة التي يعمل بها الموظف
40.5%	120	إدارة المبيعات
22.3%	66	إدارة العناية بالزبائن
16.6%	49	إدارة الهندسة
9.5%	28	إدارة المحاسبة و التحليل المالي
8.1%	24	إدارة الموارد البشرية
3%	9	إدارة اللوازم والتوريدات
100%	*296	المجموع

* حجم العينة = 296 استبانته كاملة الإجابات.

يبين الجدول (14 - 4) توزيع العينة حسب الإدارة التي يعمل بها المبحوثين حيث كانت نسبة العاملين بإدارة المبيعات أقل من واقع ما هو موجود بالشركة بحوالي 9.5% حيث أن إدارة المبيعات تشكل 50%³ أما إدارة العناية بالزبائن فقد بلغت 22.3% مرتفعة بذلك بمعدل 2.3% عن واقع النسبة في الشركة ، أما الإدارة الهندسية فقد شكلت 16.6% من العينة وهي نسبة جيدة إذا ما علمنا بأن نسبة الإدارة الهندسية لباقي الإدارات تبلغ 11% فقط، أما عن إدارة المحاسبة و التحليل المالي فقد بلغت 9.5% من حجم العينة في حين أنها تشكل 8% من إجمالي العاملين بجمال، أما عن إدارتي الموارد البشرية واللوازم والتوريدات فلم يسجل أي فارق يذكر وهنا نلاحظ بأن إدارتي المبيعات والعناية بالزبائن تشكلان 70% من القوى العاملة في الشركة مما يؤكد أهمية أن تشملهما عينة الدراسة بالبحث بشكل جيد وهذا ما يمكن تأكيده حيث بلغت نسبتهما معا 62.8%.

³ تقرير شهر مايو 2007 ، دائرة الموارد البشرية ، تقرير غير منشور.

7- توزيع العينة حسب المشاركة في الدورات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة:

جدول (15 - 4): يوضح نسب المشاركة في دورات TQM

النسبة المئوية	العدد	المشاركة
31.6%	94	نعم كان هنا مشاركة
68.4%	203	لا لم يكن هناك أي مشاركة
100%	*296	المجموع

* حجم العينة = 296 استبانته كاملة الإجابات.

يبين الجدول (15 - 4) توزيع العينة حسب نسبة المشاركة في دورات متخصصة في إدارة الجودة الشاملة ، ويظهر لنا بشكل جلي أن هناك ضعفا في نسبة هذه المشاركة التي لم تتجاوز 31.6% من العينة وإذا ما تم تطبيق هذه العينة على العدد الكلي للموظفين (700) فإن أقل من ثلث الموظفين هم الذين يشاركون في دورات تتعلق بإدارة الجودة الشاملة ، مما يؤكد ضعف الاهتمام في هذه الزاوية من قبل إدارة الشركة.

8- توزيع العينة التي شاركت في دورات إدارة الجودة الشاملة:

جدول (16 - 4): عدد دورات TQM التي تم المشاركة بها

النسبة المئوية	العدد	المشاركة
47.3%	44	دورة واحدة
16.1%	15	دورتان
12.9%	12	ثلاث دورات
8.6%	8	أربع دورات
12.9%	12	خمس دورات
2.2%	2	ست دورات
100%	*93	المجموع

* حجم العينة = 93 مشارك في دورات TQM.

يبين الجدول (16 - 4) توزيع جزء من العينة الكلية وهو عبارة الجزء الذي شارك في دورات إدارة الجودة الشاملة وعددهم 93 موظف ، ومن خلال استعراض عدد تلك الدورات لهؤلاء نجد أن 47.3% قد شارك بدورة واحدة فقط ، بينما كانت نسبة المشاركين في دورتين هي 16.1% فقط ليتبعها في المرتبة الثالثة 12.9% للمشاركين في ثلاث دورات وكذلك للمشاركين في خمس دورات أيضا بينما بلغت نسبة المشاركين في أربع دورات 8.6% فقط وهي في مجموعها تشير بشكل واضح الى ضعف المشاركة بشكل عام في دورات إدارة الجودة الشاملة المتخصصة وفي هذا تأكيد للملاحظة التي تم استنتاجها في الجدول السابق .

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام اختبار الإشارة اللا معلمي (Sign Test)، إذ يستخدم للتحقق من مطابقة المتوسط الحسابي لعينة مختارة من مجتمع إحصائي مع وسط ذلك المجتمع، ويستخدم اختبار الإشارة لتحديد إتجاه الفروق بين آراء أفراد العينة (عفانة، 1998، ص 62-63) .

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة، يتم اختبار الفرضية الصفرية القائلة بأن متوسط درجة الاستجابة للمبحوث لفقرة ما تساوي 2 (غير متأكد، (أي درجة الحياد) = 2) أي أن $H_0: \mu = 2$ مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الاستجابة للفقرة تختلف عن 2 أي أن:

$H_1: \mu \neq 2$. ويتم اتخاذ القرار على أساس أنه إذا كانت $\text{Sig.} < 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وبذلك توجد أدلة كافية من بيانات العينة للقول بأن آراء المبحوثين تختلف عن درجة الحياد (غير متأكد)، وفي هذه الحالة يمكن معرفة ما إذا كان متوسط الإجابة قد زاد أو قل عن درجة الحياد.

من المعلوم إحصائياً أنه إذا كانت إشارة اختبار الإشارة Z موجبة وقيمة الاحتمال (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فإن متوسط درجة الفقرة يزداد معنوياً، أي بصورة واضحة عن درجة الحياد وهي 2 لأنه تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي 0,1,2,3,4. أما إذا كانت $\text{Sig.} > 0.05$ فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد أدلة كافية من بيانات العينة لدعم الفرضية البديلة.

الفرضية الأولى: يؤثر مدى إدراك العاملين للمبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05
تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-11) من فقرات المجال الأول من إستبانة الدراسة، والتي تبرز أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وما له من أثر في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال ، وقد تم

استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا.

جدول رقم (17- 4) يوضح النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الأول (المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة بشكل عام) من الاستبانة.

جدول رقم (17- 4)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار الإشارة Z	الإشارة	قيمة الاحتمال (Sig)
1	يتم الاستفادة من اقتراحات الجمهور في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليه	2.85	%71.25	12.317	سالبة -	0.000**
2	يتم تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة على تحليل المشكلات	2.65	%66.25	9.232	سالبة -	0.000**
3	تتم تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في اتخاذ القرار	2.77	%69.25	10.604	سالبة -	0.000**
4	يحرص جميع العاملون على استمرار تقديم مستوى متميز من الأداء	3.16	%79.00	14.654	سالبة -	0.000**
5	يتم تدريب العاملين للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة	2.39	%59.75	4.501	سالبة -	0.000**
6	يتم التعرف على مدى رضا المستفيدين بالخدمات المقدمة إليهم من خلال عدة وسائل	2.87	%71.75	11.038	سالبة -	0.000**
7	يشارك العاملون في فرق العمل الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة	2.56	%64.00	8.164	سالبة -	0.000**
8	توجد مشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد في التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة	2.50	%62.50	6.772	سالبة -	0.000**
9	إدارة الجودة الشاملة تتطلب مزيداً من الاستثمار في تدريب العاملين بمختلف المستويات التنظيمية في الشركة	2.60	%65.00	8.988	سالبة -	0.000**
10	يتم توفير التجانس بين أعضاء فريق العمل من خلال الإدارة العليا في شركة جوال	2.66	%66.50	9.450	سالبة -	0.000**
11	تتم الاستفادة من مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتحسين الأداء	2.76	%69.00	9.774	سالبة -	0.000**
**	فقرات المجال جميعاً	2.71		11.806		0.000**

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

من خلال جدول رقم (17- 4) تبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يحرص جميع العاملون على استمرار تقديم مستوى متميز من الأداء" يساوي 3.16 وهو أعلى متوسط حسابي بين جميع فقرات المجال الأول، أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79% (3.16/4)، كما بلغت قيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهي دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$.

كما تبين أنه وبشكل عام يبين الجدول رقم (17- 4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول يساوي 2.71 أي بنسبة (68%) كما بلغ قيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهي دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$.

وذلك يدل على أن المبحوثين يدركون أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة وما له من أثر ايجابي في إحراز تقدم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جـوال و بمعنى آخر يمكن القول بأن هناك مستوى جيد من الإدراك لدى المبحوثين حول المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة ودورها في عملية التطبيق العملي لمفهوم الجودة، أي قبول الفرضية الأولى والقائلة " يؤثر مدى إدراك العاملين للمبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05".

الفرضية الثانية: يؤثر مدى وعي العاملين للمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-15) جدول (18-4) من فقرات المجال الثاني من إستبانة الدراسة، والتي تبرز بعض المزايا التي يمكن تحقيقها في حال تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جـوال ، وقد تم استخدام اختبار الإشارة أيضاً لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا.

جدول رقم (18 - 4) يوضح النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (المزايا التي يمكن أن يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة) من الاستبانة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار الإشارة Z	الإشارة	قيمة الاحتمال (Sig)
1	أداء العمل بدون أخطاء	2.64	66.00%	9.866	سالبة -	0.000**
2	ابتكار أساليب عمل جديدة تلبى احتياجات الجمهور	2.94	73.50%	12.552	سالبة -	0.000**
3	التوظيف المثالي للتقنيات الحديثة	2.90	72.50%	11.761	سالبة -	0.000**
4	تقليل الجهد المبذول في المراقبة بسبب حرص العاملين على إنجاز المهام بإتقان	2.70	67.50%	9.569	سالبة -	0.000**
5	تقدير الآراء للعاملين	2.59	64.75%	8.230	سالبة -	0.000**
6	تحسين مستويات العمل	2.73	68.25%	9.956	سالبة -	0.000**
7	بناء جسور من الثقة بين العاملين وجمهور المتعاملين	2.87	71.75%	12.277	سالبة -	0.000**
8	حسن استثمار الموارد البشرية المتاحة	2.71	67.75%	10.049	سالبة -	0.000**
9	توفير الوقت المستخدم في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة للجمهور	2.72	68.00%	10.667	سالبة -	0.000**
10	تفهم مشكلات العاملين من أجل حلها	2.61	65.25%	7.876	سالبة -	0.000**
11	زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين	2.85	71.25%	10.478	سالبة -	0.000**
12	المتابعة الفاعلة لاكتشاف أوجه القصور في استخدام الموارد المادية المتاحة	2.60	65.00%	8.301	سالبة -	0.000**
13	توفير الأموال المنصرفة على تصحيح الأخطاء في الخدمات	2.66	66.00%	9.868	سالبة -	0.000**
14	الإشادة بالإنجازات المتميزة للعاملين	2.81	73.50%	10.397	سالبة -	0.000**
15	سرعة الاستجابة إلى شكاوي الجمهور واقتراحاتهم	2.96	72.50%	12.119	سالبة -	0.000**
**	فقرات المجال جميعاً	2.75		11.610		0.000**

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

من خلال جدول رقم (18 - 4) تبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشر " سرعة الاستجابة إلى شكاوي الجمهور واقتراحاتهم " يساوي 2.96 وهو أعلى متوسط حسابي بين جميع فقرات المجال الثاني ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 74% (2.96/4)، كما بلغت قيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهي دالة إحصائية عند $\alpha = 0.01$.

كما تبين أنه وبشكل عام يبين الجدول رقم(18 - 4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني يساوي 2.75 أي بنسبة (68.75%) كما بلغ قيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهي دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$.

وذلك يدل على أن المبحوثين يدركون أهمية المزايا التي يمكن أن يحققها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، أي قبول الفرضية الثانية والقائلة "يؤثر مدى وعي العاملين للمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05".

وبعد الانتهاء من الفرضية الأولى والثانية يمكن أن نتطرق إلى فرضيتين تابعتين لهما تمت صياغتهما بالشكل التالي :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة وكل من:

أ- أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة.

ب-مدى وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة.

لاختبار هذه الفرضيات التابعة تم استخدام معامل سبيرمان وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (19 - 4):

جدول (19 - 4) علاقة بين كل من المجال الأول والثاني مع المجال الرابع

المجال	قيمة معامل سبيرمان	قيمة الاحتمال (Sig)
أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة	0.680	0.000**
مدى وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة	0.575	0.000**

**الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.01)$.

من نتائج جدول (19 - 4) تبين أن هناك علاقة طردية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين كل من أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة، ومدى وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة من جهة وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة حيث بلغت قيمة معامل سبيرمان $0.680, 0.575$ على الترتيب وقيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 في الحالتين ، أي قبول الفرضية التابعة والقائلة بأن " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة وكل من أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة من جهة ومدى وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى " .

حيث أننا نجد أنه كلما ازداد ادراك العاملين لأهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة و ازداد وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة أصبح تطبيق إدارة اجودة الشاملة ممكننا أكثر من ذي قبل وذلك نابع من ارتفاع مستوى وعي الموظفين والعاملين بأهمية المبادئ المشتركة وتأثيرها على طبيعة الأعمال التي يقومون بها ، بالإضافة إلى ارتفاع مدى وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة كذلك .

وهذا يتفق بما جاء في الدراسات السابقة وبخاصة دراستي العنزي والبدراني التي تناولتا نفس المحاور في الفرضيات التي طرحت فيهما أيضاً وعليه إن العلاقة الطردية المشار إليها في الفرضيتين التابعتين سوف تكون سببا رئيسيا في تطبيق خطة منهجية تدريجية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع المستويات الإدارية داخل شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

الفرضية الثالثة: تؤثر المعوقات التي يراها العاملون في شركة جوال على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-14) جدول (20 - 4) من فقرات المجال الثالث من إستبانة الدراسة، والتي تبرز بعض المعوقات التي يراها العاملون في شركة جوال و التي من شأنها أن تعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وقد تم استخدام

اختبار الإشارة أيضا لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا.

جدول رقم (20 - 4) يوضح النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة) من الاستبانة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار الإشارة Z	الإشارة*	قيمة الاحتمال (Sig)
1	محدودية برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة	3.02	75.50%	12.971	سالبة -	0.000**
2	الافتقار إلى الدافعية نحو المنافسة البناءة في العمل	2.57	64.25%	7.725	سالبة -	0.000**
3	ضعف تحفيز القيادات والعاملين بإدارات الشركة	2.48	62.00%	5.894	سالبة -	0.000**
4	الافتقار إلى دعم الإدارة العليا بشركة جوال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتها المختلفة	2.38	59.50%	5.529	سالبة -	0.000**
5	ضعف الاتصال بين العاملين والمستفيدين من خدمات شركة جوال	2.18	54.50%	2.319	سالبة -	0.000**
6	محدودية فهم القيادات في شركة جوال بأسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.61	65.25%	7.674	سالبة -	0.000**
7	الافتقار إلى خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارات شركة جوال	2.50	62.50%	7.071	سالبة -	0.000**
8	عدم وجود معايير دقيقة لقياس الإنتاجية	2.48	62.00%	6.684	سالبة -	0.000**
9	نقص البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال	2.28	57.00%	3.996	سالبة -	0.000**
10	عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مستوى رضا المستفيدين من خدمات إدارات الشركة المختلفة	2.19	54.75%	3.119	سالبة -	0.000**
11	عدم وجود توزيع منطقي للمهام	2.54	63.50%	7.518	سالبة -	0.000**
12	عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة	2.42	60.50%	5.893	سالبة -	0.000**
13	عدم توفير أموال كافية لاقتناء التقنيات الحديثة	1.56	39.00%	-4.586	سالبة -	0.000**
14	عدم وجود فرق عمل لحل المشكلات	2.17	54.25%	2.629	سالبة -	0.000**
**	فقرات المجال جميعاً	2.39		8.232		0.000**

**دالة إحصائية عند مستوي دلالة $(\alpha = 0.01)$.

● الإشارة في الجداول السابقة لا تؤخذ بعين الاعتبار إذ أن المعيار الرئيسي من وجهة نظر إحصائية في القيمة المطلقة لـ Z

من خلال جدول رقم (20 - 4) تبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " محدودية برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة " يساوي 3.02 وهو أعلى متوسط حسابي بين جميع فقرات المجال الثالث ، أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.5% (3.02/4) ، كما بلغت قيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهي دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$.

كما تبين أنه وبشكل عام يبين الجدول رقم (19 - 4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث يساوي 2.39 أي بنسبة (60%) كما بلغ قيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهي دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$.

وذلك يدل على أن المبحوثين يدركون أن هناك عدداً من المعوقات الموجودة التي يمكن أن تؤثر سلباً في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال، أي قبول الفرضية الثالثة والقائلة " تؤثر المعوقات التي يراها العاملون في شركة جوال على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 "

هذا بالرغم من أن المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشر " عدم توفير أموال كافية لاقتناء التقنيات الحديثة " يساوي 1.56 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 39% (1.56/4) ، وقد بلغت قيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الحياد وهي 2 وهي دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهنا نجد بأن المبحوثين يرون بأن شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية جوال تستثمر أموالاً بشكل جيد لاقتناء التقنيات الحديثة و أن هذا البند لا يعد معوقاً قد يعيق جوال في استعادتها لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، وبالتالي فإننا نجد نتيجة هذه الفقرة غير جوهرية في التأثير على قبول الفرضية من عدمه و كما تم الإشارة إليه سابقاً بأن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يزيد عن درجة الحياد بشكل واضح

وجدير بالذكر في أن معظم الدراسات السابقة لم تقم برصد مجموعة من المعوقات على عكس ما أتت به هذه الدراسة فقد قام الباحث بإضافة محور جديد للبحث من خلال الفرضية السابقة.

وكما تم في الفرضيتين الأولى والثانية ، نجد أن هناك فرضية أخرى تابعة إلى الفرضية الثالثة والتي تم ضياغتها بالشكل التالي :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة و المعوقات التي يراها العاملون.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل سبيرمان وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (21- 4)

جدول (21 - 4) يوضح علاقة بين المجال الثالث مع المجال الرابع

المجال	قيمة معامل سبيرمان	قيمة الاحتمال (Sig)
المعوقات التي يراها العاملون في شركة جوال	-0.313	0.000**

**الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.01).

من نتائج جدول (21 - 4) تبين أنه توجد علاقة عكسية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ بين المعوقات التي يراها العاملون وإمكانية تطبيق الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة حيث بلغت قيمة حيث بلغت قيمة معامل سبيرمان -0.313 وقيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 ، وحيث أن قيمة معامل سبيرمان قد أتت سالبة أي العلاقة عكسية .

كما سبق وأشرنا في الاطار النظري فهذا يعني بطبيعة الحال كلما ازداد حجم تلك المعوقات التي يراها ويلاحظها العاملون بالشركة كلما تضاعلت وقلت فرص تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة (هيجان،1994)، وعليه فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال خطة منهجية متكاملة يجب أن يراعي بشكل أساسي في مراحلها الأولى اجراءات واضحة تساعد على التقليل من تلك المعوقات والتخلص منها نهائياً حتى تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال وذلك متماشياً مع الفرضية التابعة التي تم اثباتها وقبولها من خلال اختبار سبيرمان السابق.

الفرضية الرابعة: تؤثر بعض الإجراءات التطبيقية الحالية التي يراها العاملون في شركة جوال على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-10) من فقرات المجال الرابع من إستبانة الدراسة، والتي بعض الإجراءات التطبيقية الحالية التي يراها العاملون في شركة جوال و التي من شأنها أن تؤثر في عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية جوال ، وقد تم استخدام اختبار الإشارة أيضا لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلي درجة الحياد وهي 2 أم لا.

وفي الصفحة التالية سوف ندرج جدول رقم (22 - 4) يوضح النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (وجهة نظر العاملين في شركة جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة) من الاستبانة.

جدول رقم (22 - 4) يوضح النسبة المئوية لبدائل كل فقرة وكذلك المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (وجهة نظر العاملين في شركة جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة) من الاستبانة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة اختبار الإشارة Z	الإشارة	قيمة الاحتمال (Sig)
1	يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة شركة جوال على مراحل وبشكل تدريجي	2.51	62.75%	9.123	سالبة -	0.000**
2	يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة شركة جوال بشكل كامل ودفعة واحدة	2.10	52.50%	0.898	سالبة -	0.369
3	يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من داخل إدارة شركة جوال	2.40	60.00%	5.798	سالبة -	0.000**
4	يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصص من خارج إدارة شركة جوال	2.22	55.50%	4.400	سالبة -	0.000**
5	يتم الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام بإدارة شركة جوال على إدارة الجودة الشاملة	2.20	55.00%	2.299	سالبة -	0.021*
6	يتم تدريب جميع العاملين بإدارة شركة جوال على إدارة الجودة الشاملة	2.06	51.50%	0.546	سالبة -	0.585
7	يتم استخدام النشرات التوعوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة شركة جوال	2.33	58.25%	4.457	سالبة -	0.000**
8	يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات التي تصدر من القيادات العاملة بشركة جوال	2.40	60.00%	5.811	سالبة -	0.000**
9	يتم تدريب العاملين بإدارة شركة جوال تدريباً منهجياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.28	57.00%	3.274	سالبة -	0.001**
10	يتم تدريب العاملين بإدارة شركة جوال تدريباً ميدانياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	2.13	53.25%	0.430	سالبة -	0.667
**	فقرات المجال جميعاً	2.26		5.416		0.000**

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$).

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

من خلال جدول (22 - 4) تبين أن المتوسط الحسابي للفقرة السادسة " يتم تدريب جميع العاملين بإدارة شركة جوال على إدارة الجودة الشاملة " يساوي 2.06 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 51.5% (2.06/4)، كما بلغت قيمة الاحتمال (Sig.) 0.585 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أنه لا يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة ودرجة الحياد وهي 2، أي أن درجة استجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت غير متأكد أو على الحياد، مما يعني أن المبحوثين غير قادرين على الجزم إذا ما كان هناك تدريب لجميع العاملين بإدارة شركة جوال على إدارة الجودة الشاملة وهذا يعتبر منطقياً في ظل أن 31.6% من المبحوثين قد حصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة فقط بينما لم يحصل الباقون على فرص تدريبية في المجال ذاته .

وكذلك بالنسبة للفقرة الثانية " يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة شركة جوال بشكل كامل ودفعاً واحدة " تبين أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 2.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 52.2% (2.10/4)، كما بلغت قيمة الاحتمال (Sig.) 0.369 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أنه لا يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة ودرجة الحياد وهي 2، أي أن درجة استجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت أيضاً غير متأكد أو على الحياد ، مما يعني أن المبحوثين ليس بوسعهم تأكيد العبارة أو الجزم بما جاء فيها وهذا نابع من أنهم يدركون بأن الشركة لا تقوم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل كامل ودفعاً واحدة.

أما فيما يخص الفقرة العاشرة من المجال الرابع " يتم تدريب العاملين بإدارة شركة جوال تدريباً ميدانياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة " تبين أن المتوسط الحسابي للفقرة يساوي 2.13 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 53.2% (2.13/4) ، كما بلغت قيمة الاحتمال (Sig.) 0.667 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ مما يدل على أنه لا يوجد فرق معنوي بين متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة ودرجة الحياد وهي 2، أي أن درجة استجابة المبحوثين لهذه الفقرة كانت أيضاً غير متأكد أو على الحياد ، مما يعني أن المبحوثين ليس بوسعهم تأكيد العبارة كذلك كما حدث في الفقرة السادسة والتي أشرنا إليها سابقاً.

من خلال جدول (22 - 4) تبين أن المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يحرص جميع العاملون على استمرار تقديم مستوى متميز من الأداء" يساوي 3.16 أي أن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79% (3.16/4)، كما بلغت قيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهي دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ كما تبين أنه وبشكل عام يبين الجدول (12 - 4) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي 2.26 أي بنسبة (56.5%) كما بلغ قيمة الاحتمال (Sig.) 0.000 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وهي دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$. وذلك يدل على أن المبحوثين يدركون تأثير الإجراءات التطبيقية الحالية التي يلحظونها في شركة جوال على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ، أي قبول الفرضية الرابعة والقائلة " تؤثر بعض الإجراءات التطبيقية الحالية التي يراها العاملون في شركة جوال على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 " .

لقد اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة فيما آلت اليه النتائج حول الفرضية الرابعة أن وجهات نظر العاملين أيضا في الدراسات السابقة قد أدركوا تأثير الاجراءات التي تقوم بها إدارة شركاتهم كما جاء في دراسة الطروانه 1996 ودراسة علي 1999 وقد اختلفت مع دراسة المناصير التي كان وجهة نظر العاملين ومشاركهم فيها سلبيا كما جاء في نتائجها.

الفرضية الخامسة:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تبعاً لمتغيراتهم الوظيفية والشخصية، وبذلك يمكن اختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال تعزى إلى الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان-وتني وتم الحصول على النتيجة الموضحة في جدول (23- 4)

جدول (23-4) نتيجة اختبار مان - وتني للمجالات الأربعة في حال المتغير الثنائي

المجال	قيمة الاحتمال (Sig)
أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة	0.751
مدى وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة	0.636
المعوقات التي يراها العاملون في شركة جوال	0.990
تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال	0.196

من نتائج جدول (23- 4) والمتمثلة في قيم الاحتمالات المذكوره أعلاه تبين أن قيمة الاحتمال Sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 في جميع الحالات وبذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال تعزى إلى الجنس ، وذلك يعني أن كلا الجنسين من العاملين في الشركة من الذكور (220 موظف) والإيناث (76 موظفة) قد أجابوا عن أسئلة المجالات المذكوره في الجدول (23 - 4) بنفس الاتجاه أي أن عامل الجنس لم يكن له تأثير في تغير اتجاه أي من الجنسين تجاه إجابات الأسئلة المتعلقة بكل من أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة ، و وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة ، بالإضافة الى المعوقات التي يراها العاملون في شركة جوال ، و تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في

شركة جوال ، وبذلك يكون كلا الجنسين قد اجتمعا في اجاباتهم حول جميع الفرضيات التي تم اثباتها وقبولها من الفرضية الأولى حتى السادسة .

الفرضية الفرعية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال تعزى إلى المتغيرات المستقلة (العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية، مجالات العمل) .
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار كروسكال - والاس وتم الحصول على النتيجة الموضحة في جدول رقم (23 - 4)

جدول (24-4) نتيجة اختبار كروسكال - والاس للمجالات الأربعة في الحالات التي تزيد فيها قيم المتغيرات عن أكثر من خيارين

قيمة الاحتمال (Sig)					المجال
العمر	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	الخبرة العملية	مجالات العمل	
**0.000	0.817	0.387	0.309	**0.000	أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة
*0.016	0.092	0.165	0.055	**0.000	مدى وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة
0.153	0.857	0.198	0.758	**0.000	المعوقات التي يراها العاملون في شركة جوال
*0.014	0.811	0.156	0.107	**0.000	تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال

**دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) .

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) .

من نتائج جدول (24-4) تبين الآتي:

المتغير الأول: العمر

قيمة Sig. أقل من مستوى الدلالة 0.05 ودالة احصائية لكل من أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة، مدى وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة ، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال و عليه يمكن رفض الفرضية الصفرية في المجالات المذكورة القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ونقول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تعزى إلى متغير العمر.

في المقابل تبين أن قيمة Sig. (0.36) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي ليست دالة احصائية للمعوقات التي يراها العاملون وبذلك فإنه يمكن قبول الفرضية الصفرية في هذا المجال القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تعزى إلى متغير العمر، وبذلك فقد اتفق المبحوثون بجميع فئاتهم العمرية التي ينتمون إليها على أنه توجد معوقات قد تؤثر على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وهنا نستنتج أن أفراد العينة قد اختلفوا في ثلاثة مجالات وقد اتفقوا في مجال واحد وهنا يمكن اعتبار متغير العمر (الفئة العمرية) متغيراً مؤثراً في درجة الاستجابة بشكل نسبي وبهذا نرجح وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تعزى إلى متغير العمر.

في الدراسات السابقة وجدت دراسة العنزي المطبقة على شركة الاتصالات السعودية بالرياض علاقة عكسية بين متغير العمر ومبدأ التعاون الجماعي وهذا يتفق مع نتيجة sig المتعلقة في المجال الأول الذي يحتوي على مبدأ التعاون الجماعي أما دراسة الطراونة المطبقة على سلطة الكهرباء الأردنية وجدت اتجاهات عينة الدراسة ايجابية في معظم المجالات التي طرحتها وهذا مغاير تماماً لما وجدته الدراسة الحالية ويعزى ذلك الى اختلاف البيئة المحيطة بكل تجربه .

المتغير الثاني: المسمى الوظيفي

قيمة Sig. أكبر من مستوى الدلالة 0.05 في جميع المجالات وبذلك فإنه يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال تعزى إلى المسمى الوظيفي ونقبل بها ، وبذلك يكون قد اتفق أفراد العينة بالرغم من اختلاف مسمياتهم الوظيفية أن هناك إمكانية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عبر المجالات الأربعة التي تم ذكرها، غير متأثرين بالمسميات الوظيفية المختلفة أي أن المستويات الإدارية التي تتبعها تلك المسميات تدرك ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة وتوافق على ذلك ، ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيمة Sig. التي تجاوزت في كل المجالات قيمة مستوى الدلالة بفارق كبير على الترتيب في المجالات الأربعة المذكورة سابقا (0.817 ، 0.092 ، 0.857 ، 0.811).

المتغير الثالث: المؤهل الدراسي

قيمة Sig. أكبر من مستوى الدلالة 0.05 في جميع المجالات وبذلك فإنه يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال تعزى إلى المؤهل الدراسي ونقبل بها ، وبذلك يكون قد اتفق أفراد العينة بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم الدراسية أن هناك إمكانية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عبر المجالات الأربعة التي تم ذكرها، غير متأثرين بالمؤهلات الدراسية المختلفة أي أن جميع أصحاب تلك المؤهلات يدركون ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة ويوافقون عليها، ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيمة Sig. التي تجاوزت في كل المجالات قيمة مستوى الدلالة بفارق كبير على الترتيب في المجالات الأربعة المذكورة سابقا (0.387 ، 0.165 ، 0.198 ، 0.156).

المتغير الرابع: الخبرة العملية

قيمة Sig. أكبر من مستوى الدلالة 0.05 في جميع المجالات وبذلك فإنه يمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال تعزى إلى الخبرة العملية ونقبل بها ، وبذلك يكون قد اتفق أفراد العينة بالرغم من اختلاف خبراتهم العملية أن هناك إمكانية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عبر المجالات الأربعة التي تم ذكرها، غير متأثرين بالخبرات العملية المتنوعة لأفراد العينة أي أن جميع أصحاب تلك الخبرات على تنوعهم يدركون ضرورة و أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ، ويمكن تأكيد ذلك من خلال قيمة Sig. التي تجاوزت في كل المجالات قيمة مستوى الدلالة بفارق كبير على الترتيب فيكل من المجال الأول والثالث والرابع المذكورين سابقا كما يلي (0.309 ، 0.758 ، 0.107) ، أما بالنسبة للمجال الثالث فقد تجاوزت قيمة Sig بفارق بسيط هو (0.055) وهذا لا يؤثر على قبولنا للفرضية الصفرية السابقة .

المتغير الخامس: مجالات العمل (الدوائر التي يعمل بها العاملون):

قيمة Sig. أقل من مستوى الدلالة 0.05 في جميع المجالات وبذلك فإنه يمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال تعزى إلى مجالات العمل ولا نقبل بها ، وبذلك يمكن اعتبار أن متوسطات درجات الاستجابة تختلف حسب مجالات العمل أو الدوائر التي يعمل بها العاملون في الشركة ، وهذا واضح بشكل كبير حيث أن قيمة Sig كانت تساوي صفرا في جميع المجالات الأربعة مما يؤكد بأن العاملين في الدوائر يتأثرون بطبيعة المهام التي يقوم بها ويختلفون في وجهات نظرهم تجاه إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال لأن استجابة أفراد العينة على سبيل المثال سوف تختلف بين دائرة الهندسة التي تتعامل بكل ما يتعلق بالتقنيات الميدانية المرتبطة بالأبراج والمقاسم واحتياجات الشبكة ، ودائرة المبيعات التي تهتم بتحقيق أعلى مبيعات من خلال نقاطها البيعية وعروضها الترويجية ، وأيضا نجد أن الدائرة المالية سوف تنظر إلى الموضوع من وجهة نظر أخرى تتعلق بالأموال والتكاليف والمصروفات والأرباح وهكذا شأن باقي دوائر الشركة .

جدول (25-4) ملخص نتائج الفرضيات من الفرضية الأولى إلى الرابعة المستخدمة في الدراسة

رقم	نص الفرضية	نوع الاختبار	النتيجة
1	يؤثر مدى إدراك العاملين للمبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05	اختبار الإشارة	مقبولة
2	يؤثر مدى وعي العاملين للمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05	اختبار الإشارة	مقبولة
3	تؤثر المعوقات التي يراها العاملون في شركة جوال على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05	اختبار الإشارة	مقبولة
4	تؤثر بعض الإجراءات التطبيقية الحالية التي يراها العاملون في شركة جوال على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية 0.05	اختبار الإشارة	مقبولة
5	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة وكل من أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة من جهة ومدى وعي العاملين بالمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى.	اختبار سبيرمان	مقبولة
6	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة و المعوقات التي يراها العاملون في هذا الإطار داخل الشركة.	اختبار سبيرمان	مقبولة

جدول (4-26) ملخص نتائج الفرضية الخامسة مع كل متغير على حدة المستخدمة في الدراسة

رقم	نص الفرضية	نوع الاختبار	النتيجة
1-7	هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تعزى إلى الجنس.	اختبار مان - وتني	مرفوضة
2-7	هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تبعاً لفئاتهم العمرية.	اختبار كروسكال - والاس	مقبولة
3-7	هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تبعاً لمسمياتهم الوظيفية.	اختبار كروسكال - والاس	مرفوضة
4-7	هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تبعاً لمؤهلاتهم الدراسية.	اختبار كروسكال - والاس	مرفوضة
5-7	هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تبعاً لخبراتهم العملية.	اختبار كروسكال - والاس	مرفوضة
6-7	هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال ومدى تباين وجهات نظر العاملين في تلك الإمكانية تبعاً لمجالات عملهم.	اختبار كروسكال - والاس	مقبولة

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً: أهم نتائج الدراسة

ثانياً: توصيات الدراسة

الفصل السادس

نتائج الدراسة وتوصياتها

أولاً: أهم نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

1. إن المشاركين في الدراسة يرون أن المبادئ المشتركة اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ذات أهمية مرتفعة.
2. إن المشاركين في الدراسة يرون أن المبادئ المشتركة التالية ذات أهمية مرتفعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخليوية جوال:
أ- حرص العاملين على الاستمرار في تقديم مستوى متميز من الأداء للجمهور.
ب- التعرف على مدى رضا المستفيدين بالخدمات المقدمة إليهم من خلال مجموعة من الوسائل المتاحة.
ت- الاستفادة من اقتراحات الجمهور في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليه.
3. إن المشاركين في الدراسة يعطون ترتيباً متأخراً في الأهمية المرتفعة للمبادئ التالية:
أ- تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في اتخاذ القرار.
ب- المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة.
ت- تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكين العاملين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
ث- توفير التجانس بين أعضاء فريق العمل من خلال الإدارة العليا في الشركة.
4. إن مستوى وعي المشاركين في الدراسة بالمزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال يشير إلى وعي مرتفع.
5. إن المشاركين في الدراسة يدركون بمستوى مرتفع جداً من الوعي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال تحقق المزايا التالية:
أ- الإشادة بالإنجازات المتميزة للعاملين.
ب- بناء جسور من الثقة بين العاملين وجمهور المتعاملين.

ت- زيادة الكفاءة الإنتاجية.

ث- سرعة الاستجابة إلى شكاوي الجمهور واقتراحاتهم

ج- المتابعة الفعالة لأوجه القصور في استخدام الموارد المادية المتاحة.

6. إن المشاركين في الدراسة يدركون بمستوى مرتفع من الوعي أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة

في شركة جوال يحقق المزايا التالية، وإن كانوا يعطونها مكانة غير متقدمة في ترتيب أهميتها:

أ- أداء العمل بدون أخطاء.

ب- توفير الأموال المنصرفة على تصحيح الأخطاء في الخدمات

ت- تقليل الجهد المبذول في الرقابة.

7. يرى المشاركين في الدراسة إن المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

جوال تعد معوقات مهمة.

8. إن أكثر المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال وتعد ذات

أهمية مرتفعة في رأي المشاركين في الدراسة هي:

أ- محدودية برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة.

ب- محدودية فهم القيادات بالشركة بأسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ت- الافتقار إلى الدافعية نحو المنافسة البناءة في العمل

ث- الافتقار إلى خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

ج- ضعف تحفيز القيادات والعاملين بإدارات الشركة.

9. إن أقل المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال أهمية من

منظور المشاركين في الدراسة تتمثل فيما يلي:

أ- الافتقار إلى دعم الإدارة العليا بالشركة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتها المختلفة.

ب- ضعف الاتصال بين العاملين والمستفيدين من خدمات الشركة.

ت- نقص البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال.

ث- عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مستوى رضا المستفيدين من خدمات إدارات الشركة

المختلفة

ج- عدم توفير الأموال الكافية لاقتناء التقنيات الحديثة.

10. يؤثر مدى إدراك العاملين للمبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى الدلالة إحصائية أي أن المبحوثين يدركون أهمية المبادئ المشتركة لمفهوم الجودة الشاملة وما له من أثر إيجابي في إحراز تقدم في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

11. يؤثر مدى وعي العاملين للمزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة الشاملة على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى الدلالة إحصائية أي أن المبحوثين يدركون أهمية المزايا التي يمكن أن يحققها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

12. تؤثر المعوقات التي يراها العاملون في شركة العاملون في شركة جوال على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال عند مستوى دلالة إحصائية أي أن المبحوثين يدركون أن هناك عدداً من المعوقات الموجودة التي يمكن أن تؤثر سلباً في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال.

ثانياً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يمكن اقتراح عدداً من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل وتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال وهي كالتالي:

1. زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة بين إدارات الشركة بالمناطق والمحافظات، لتوضيح المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق خطة مدروسة يتولى فيها الخبراء والاستشاريون في مجال إدارة الجودة الشاملة الإعداد الشامل لها، وعقد اللقاءات والورشات اللازمة لتزويد العاملين بالفهم الصحيح لأبعاد إدارة الجودة الشاملة.
2. تعزيز مفهوم تولي جهة معينه بالشركة الاشراف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة، وبقية الإدارات الفرعية لتهيئة البيئة الإدارية والعنصر البشري اللازمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3. تشجيع الإدارة العليا بالشركة أولاً ثم تشجعي باقي المستويات الادارية على تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة مع دعم ذلك من خلال توفير الميزانية والبرامج التدريبية وتحفيز العاملين بشكل أفضل مما هو عليه الآن وباهتمام أكبر.
4. عقد دورات متخصصة و إبتعاث متدربين من العاملين بالشركة للخارج في دورات تدريبية متخصصة في إدارة الجودة الشاملة، لدراسة وتعلم أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ليساعدوا تطبيق إدارة الجودة الشاملة ونشر المواد التي تلقوها في هذا التدريب بين كوادر الشركة أيضاً.
5. تبني نظام تقييم يركز على قياس أداء المجموعة بالاضافة الى النظام القائم على أساس قياس أداء الفرد، وذلك تمشياً مع تشكيل فرق العمل اللازمة لنجاح إدارة الجودة الشاملة.
6. إصدار دليل للجودة الشاملة يوضح معايير ومقاييس أداء الأنشطة والخدمات التي تقدمها الشركة للمستفيدين من خدماتها المختلفة.
7. تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في الشركة وبين العاملين وزملائهم وذلك من أجل زيادة المشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقديم فرص واسعة ل طرح المقترحات البناءة والأفكار الجديدة ذات الصيغة الابتكارية والابداعية في نفس الوقت.

8. الاهتمام بتشكيل فرق العمل المتجانسة داخل الشركة تشجيعاً للعمل الجماعي التعاوني، ودعماً لمشاركة العاملين في عمليات التحسين والتطوير المستمرة للخدمات التي توفرها للزبائن.
9. تبادل الأفكار والخبرات مع بعض المؤسسات المهنية والخدماتية التي طبقت بنجاح أسلوب إدارة الجودة الشاملة للاستفادة من خبراتها في هذا المجال وبخاصة الشركات التي تعمل في مجال الخدمة نفسها كالاتصالات السعودية مثلاً حيث أنها بدأت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة منذ أعوام.
10. إتاحة الفرص أمام العاملين للمشاركة في صنع القرارات ضمن أسلوب تدريجي انطلاقاً من كون تلك المشاركة وسيلة لتحسين الأداء، وتقبل التغيير، وعدم مقاومته.
11. إعداد خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة تستند إلى المبررات التي تفرضها جوانب الضعف والقصور في أداء الخدمات وتتعلق إلى تطبيق المبادئ الأساسية في إدارة الجودة الشاملة.
12. تكثيف العناية بتوظيف التقنيات الحديثة في الشركة وذلك ليس من خلال اقتناء تلك التقنيات وتزويد الإدارات المختلفة بها فقط، بل من خلال تدريب العاملين على اكتساب المهارات اللازمة لاستخدامها استخداماً فعالاً بكفاءة عالية.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، إبراهيم حسن. "الرقابة الإحصائية على الجودة وفلسفة ديمنج في الإدارة"، مجلة التعاون الصناعي، عدد أكتوبر 1993.
- 2- إدريس، ثابت عد الرحمن (1996م). "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات: دراسة منهجية بالتطبيق على الخدمة الصحية بدولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلس العلمي بجامعة الكويت، المجلد (4) العدد (1).
- 3- بون، ديان وجريجر (1996م) "الجودة في العمل دليلك الشخصي لتأسيس وتطبيق الجودة الكلية" ترجمة سامي الفرس وناصر العديلي، دار الأفاق العالمية، الرياض.
- 4- البدراني، حمد بن سليمان (2000م). "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
- 5- بدري، مسعود عبد الله (1994م). "العوامل الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة من منشآت دولة الإمارات"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (3) العدد (2).
- 6- بستر فيلد، دالي (1995م). "الرقابة على الجودة، ترجمة سرور على إبراهيم سرور، تقديم عبد الله بن عبد الله العبيد، القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- 7- البكري، سونيا محمد (2002م). "الجودة الكلية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 8- بن سعيد، خالد بن سعد عبد العزيز (1997م). "إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.
- 9- بندقي، محمد رياض (1998م). "اتجاهات التدريب على الجودة الشاملة لدى المديرين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية"، دراسات، عمادة المجلس العلمي، الجامعة الأردنية، المجلد (25)، العدد (2).
- 10- جابلونيسكي، جوزيف (1993م) "تطبيق إدارة الجودة الكلية". مجلة خلاصات، العدد (6).
- 11- جوران، جوزيف (1993م). "دليل جوران إلى تصميم الجودة: تخطيط جودة المنتجات والخدمات، مجلة خلاصات، العدد (6).
- 12- حافظ، عبد المنعم (1993م). الانتاجية ونظم الجودة الشاملة، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية، المنعقد في المركز العربي للتطوير الإداري بالقاهرة.
- 13- حمود، خضير كاظم (2000م). "إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- 14- خاشقجي، هاني يوسف (2003م). نماذج إدارة الجودة الشاملة والمعوقات التي تحول دون تطبيقها في الأجهزة الأمنية العربية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، مجلد (17) العدد (2).
- 15- الخطيب، حمد أحمد موسى. خطة عمل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: المفاهيم، الأدوات، المحاذير، القاهرة: المركز العربي للتطوير الإداري، المؤتمر السادس للتدريب والتنمية 19 - 21 إبريل 1993م.
- 16- الخلف، عبد الله موسى (1997م). "ثالث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (37)، العدد (1).
- 17- الخولي، سيد وهناء البوريني (1993م). تقييم انخفاض مستوى إدارة الجودة الكلية للخدمات عن المستوى العالمي مع التطبيق على قطاع المستشفيات في القاهرة، بحث مقدم إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية المنعقد في القاهرة، إبريل 1993م.
- 18- درقن عبد الباري ابراهيم (1994م) الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات: منهج تحليلي، عمان ، المركز العربي للخدمات
- 19- درويش، محمد الشحات (1992م). "التطبيق العملي لوظيفة مراقبة الجودة: دراسة تطبيقية على منشآت قطاع الأعمال العام الصناعي في جمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (2).
- 20- زين الدين، فريد، أ (1996م). "حلقات الجودة كمدخل لتحسين مستوى خدمات وحدات الجهاز الحكومي المصري: دراسة تحليلية"، مجلة الإدارة، المجلد (28)، العدد (3).
- 21- زين الدين، فريد عبد الفتاح، ب (1996م). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة: مكتب غريب.
- 22- سنان، سالم حمد (1995م) مدى إمكانية تطبيق أساليب مفهوم الجودة الشاملة على العمل الجمركي ، رسالة دبلوم غير منشورة ، معهد الإدارة العامة بالرياض.
- 23- السواط ، طلق عوض وآخرون (1996م) الإدارة العامة : المفاهيم والوظائف والأنشطة، جدة ،دار النوايح .
- 24- سقاف، حامد عبد الله (2001م). قياس الجودة في الشركات الخدمية، الخبر: مطبعة الشباب.
- 25- سقاف، حامد عبد الله (1996م). المدخل الشامل والسريع فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الخبر، مكتبة المجتمع.

- 26- سند، عرفة المتولي (1994م). "مدخل الجودة الكلية لتحسين الأداء في شركات التأمين: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة الشرق للتأمين"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد (الأول).
- 27- الشبراوي، عادل (1995م). **الدليل العملي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع.**
- 28- شميدات، دارين وجيروم فاتجا (1997م). **مدير الجودة الشاملة، ترجمة محمود مرسي وناصر العديلي، الرياض: دار الآفاق والإبداع.**
- 29- صادق، محمود (1993م). **دور الجودة الشاملة في المشتريات والمواصفات ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية الإدارية ، المنعقد في المركز العربي للتطوير الإداري بالقاهرة .**
- 30- الطراونة، محمد (1996م). "الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية: دراسة ميدانية" المنارة، جامعة آل البيت، المجلد (الأول) العدد (الثالث).
- 31- طعمانة، محمد (2001م). "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي: حالة وزارة الصحة"، أبحاث اليرموك، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا بجامعة اليرموك، المجلد (17)، العدد (الأول).
- 32- عودة ، أحمد وملكاوي ، فتحي(1992). " أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإدارية" الطبعة الثانية، جامعة اليرموك، الاردن.
- 33- عرقوس ، أيمن مصطفى (1992م) **الجودة الكلية ، مكة المكرمة ، مطابع مراد.**
- 34- العساف ، صالح بن حمد (1995م) **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية ، الرياض ، العبيكان للنشر**
- 35- العجي، ماهر وطلال عبود (1999م). **دليل الجودة في المؤسسات والشركات بحسب المواصفات القياسية ISO9000، دمشق: دار الرضا للنشر.**
- 36- العلي، وجيه (1987م). "حلقات الجودة اليابانية: المفهوم والأهمية"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد (53).
- 37- العنزي، نواف بن سعد (2000م). **مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات السعودية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود بالرياض.**
- 38- الغمري ، ابراهيم وهالة نصار (1997م) **الخطوات الارشادية في تطبيق نظم ادارة الجودة الشاملة ، القاهرة المركز العربي للتطوير الإداري.**

- 39- فضل الله ،علي (1999م) ادارة الجودة الشاملة : مشروع رؤية جديدة للفكرالاداري، العبيكان للنشر ، الرياض .
- 40- القاضي ، فؤاد(1991م) المشاركة في اتخاذ القرار، مجلة الادارة، المجلد (22) العدد (2)
- 41- القحطاني، سالم بن سعيد (1993م). "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي"، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، العدد (78).
- 42- قضماني، نازة (1993م). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مؤسسات الأعمال، دراسة مقدمة إلى المؤتمر السادس للتدريب والتنمية، المنعقد في المركز العربي للتطوير الإداري بالقاهرة.
- 43- كنعان ، نواف (1994م) اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية .
- 44- كوش، هيو (2003م). إدارة الجودة الشاملة: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ترجمة طلال بن عايد الأحمدى، مراجعة: خالد بن سعد بن سعيد، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 45- كوهين، ستيفن ورونالد براند (1997م). إدارة الجودة الكلية في الحكومة: دليل علمي لواقع حقيقي، ترجمة عبد الرحمن بن حمد الحميضي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 46- اللوزي، موسى (1999م): التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان: دار وائل للنشر.
- 47- مارتن، وليان (1996م). جودة خدمة العميل، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة ناصر بن محمد العديلي، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
- 48- مازن، عبد المجيد محمد (1994م). إدارة الجودة الشاملة، ترجمة رائدة التميمي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 49- ماكينلي، رودرك (1999م). تحقيق الجودة: الدليل العملي لتطبيق الجودة، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف وعبد الله بن موسى الخلف، الرياض: آفاق الإبداع للنشر والإعلام.
- 50- ماهوني، فرنسي وكادك جي.ثور (2000م): ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 51- المعيوف، صلاح (1996م). نموذج جابلونسكي التطبيقي لإدارة الجودة الشاملة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 52- مور، ويليام وهربرت مور (1991م). حلقات الجودة: تغيير انطباعات الأفراد في العمل، ترجمة: زين العابدين عبد الرحمن الحفظي، مراجعة سامي علي الفرس، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- 53- المناصير، علي فلاح (1994م) ادارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية بعمان.
- 54- المنيف ، ابراهيم عبد الله (1983م) الادارة: المفاهيم ، الاسس، المهام، الرياض:دار العلوم.
- 55- النمر، سعود بن محمد وآخرون (2001م) الادارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض،مكتبة الشقري.
- 56- ويليامز، ريتشارد (2003م). أساسيات ادارة الجودة الشاملة، ترجمة محمد الحديدي ، الرياض: مكتبة جرير.
- 57- هيجان، عبد الرحمن بن أحمد (1994م). "منهج علمي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، المجلد (34)، العدد (3).
- 58- هلال ، محمد عبد الغني حسن (2000م) مهارات ادارة الجودة الشاملة في التدريب، القاهرة ، مركز تطوير الاداء والتنمية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Barton, J. A. & B. Marson (1991). **Service Quality: An Introduction, Canada**: Province of British Columbia Publication.
2. Bowman, J. S. & B. J. French (1990). "Quality Improvement in A State Agency Revised", **Quality Review Bulletin**, vol. 16. No. (11).
3. Cole, R.E. (Ed), (1995). **The Death and Life of the American Quality Movement**, New York: Oxford University Press.
4. Crosby, P. B. (1979). **Quality is Free Art of Making Quality Certain**, New York: McGraw-Hill Book Co.
5. Deming, W.E. (1982) **Quality, Productivity, and Competitive Position**, Cambridge, Mass: Massachusetts Institute of Technology.
6. Fruned, J. E. (1981). **Statistics: A first Course**, New Jersey: Prentice Hall Inc.
7. Hoffherr, G.D. et al. (1994). **Break-through Thinking in Total Quality Management**. Englewood Cliffs, New Jersey.
8. Juran, M. (1992). **Juran on Quality by Desings: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services**, New York: The Free Press.
9. Kuluzny, A. D.,et. Al. (1992). "Applying total Quality Management Concepts to public heath Organizations", **Journal of the US public health Service**, May-June, 1992.
10. Lam, K. D., et. Al. (1991). **Total Quality: A Textbook of Strategic Quality Leadership and Planning**, Colorado Springs: Air Academy.
11. Stupak, J. R. (1993). "Driving Force For Quality Improvement in the 1990s", **The Public Manager**, No. (1).
12. Tenner, A.R & I.J. De Toro, (1992). **Total Quality Management Three Steps to Continuos Improvement**, Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Co. Inc.

الملاحق

ملحق رقم 1

أداة الدراسة في صورتها المبدئية

الجامعة الإسلامية
الدراسات العليا
برنامج الماجستير في العلوم الإدارية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،، وبعد

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال من وجهة نظر العاملين بها في فلسطين " استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بهدف معرفة أهمية المزايا المترتبة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأهمية المبادئ اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال، وأهم الاقتراحات الكفيلة بتسهيل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال.

وأعد الباحث الاستبانة التي بين أيديكم المكونة من (60) عبارة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة من جميع العاملين بالشركة.

الرجاء التكرم بقراءة كل عبارة قراءة متأنية، ثم تحديد استجابتكم نحوها بوضع علامة (u) في إحدى الخانات التي تمثل مدى أهميتها في رأيكم من الخيارات الخمسة (أوافق تماماً، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق إطلاقاً). علماً بأن استجابتكم لن يطلع عليها سوى الباحث، ولن تستخدم سوى في أغراض البحث العلمي.

مع شكري على ما تبذلونه من وقت وجهد،،، والله الموفق.

الباحث

حازم عبد العال

إرشادات لملء الاستبانة

حفظه/ها الله،،

الزميل الفاضل / الزميلة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

فيما يلي مجموعة من الإرشادات التي تساعدك في ملء هذه الاستبانة بسهولة ويسر ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. معرفة أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية إجرائية تنطلق من جودة الأداء وإتقانه بصفة مستمرة، ومن تدريب العاملين وتحميلهم مسؤولية الجودة، والتعرف على احتياجات المستفيدين وإشباعها.

2. معرفة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تستند إلى عدد من المبادئ والأسس من أهمها:

أ- التركيز على أداء العمل بطريقة صحيحة منذ البداية.

ب- الاهتمام برضا الجمهور.

ت- إتاحة الفرص للنمو المهني للعاملين من خلال تدريبهم المستمر.

ث- تحفيز القيادات والعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

ج- دعم القيادات العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

3. الرجاء التكرم بقراءة كل عبارة من العبارات التي تنتمي إلى أحد خمسة محاور هي:

أولاً: البيانات الأساسية:

فضلاً ضع علامة (u) في الخانة التي تناسبك:

(أ) العمر:

r - أقل من 25 عاماً r - من 30 إلى أقل من 35 عاماً

r - من 25 عاماً إلى أقل من 30 عاماً r - من 35 عاماً فأكثر

(ب) الجنس:

r - ذكر r - أنثى

(ج) المسمى الوظيفي:

- - مساعد إداري r - إداري r - مدير فما فوق r
- إداري أول r - مشرف r

(د) المؤهل الدراسي:

- دبلوم r - بكالوريوس كلية جامعية r - دراسات عليا r

(هـ) الخبرة في العمل:

1. أقل من 3 سنوات r
2. من 3 إلى أقل من 5 سنوات r
3. من 5 سنوات فأكثر r

(و) التدريب في إدارات تدريبية عن الجودة الشاملة:

1. لم أشرك في أي دورة تدريبية r
2. شاركت في دورة واحدة r
3. شاركت في دورتين r
4. شاركت في ثلاث دورات فأكثر r

(ز) الدائرة التي تعمل بها:

1. دائرة الشؤون الإدارية والموارد البشرية r
2. دائرة العناية بالزبائن r
3. دائرة المخازن والمشتريات r
4. دائرة المالية r
5. دائرة كبار المشتركين r
6. دائرة الهندسة r
7. دائرة المعارض r
8. دائرة الموزعين r
9. دائرة التسويق r

ثانياً: المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة:

فيما يلي عدد من المبادئ اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن علامة (ن) أمام الخاتمة التي تعبر عن مدى موافقتك على ضرورة كل منها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال:

رقم	العبارة	مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	غير مهمة	غير مهمة إطلاقاً
1.	الاستفادة من اقتراحات الجمهور في تحسين جودة الخدمات المقدمة إليه					
2.	تشكيل فرق العمل من أعضاء لديهم القدرة على تحليل المشكلات					
3.	تعبئة الجهود اللازمة لتحقيق الأهداف من خلال المشاركة في اتخاذ القرار					
4.	حرص العاملين على استمرار تقديم مستوى متميز من الأداء					
5.	ضرورة تدريب العاملين للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة					
6.	التعرف على مدى رضا المستفيدين بالخدمات المقدمة إليهم					
7.	التأكد من وجود الرغبة في الاستعداد لدى العاملين للمشاركة في فرق العمل الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة					
8.	المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد في التفاعل الإيجابي للعاملين مع الإدارة					
9.	تطبيق الإدارة الشاملة يعتمد على جهود التطوير المستمر في تحسين الأداء					
10.	إدارة الجودة الشاملة تتطلب مزيداً من الاستثمار في تدريب العاملين بمستويات التنظيمية					
11.	نجاح شركة جوال في تحقيق أهدافها مرهون برضا الجمهور عن خدماتها					
12.	توفير التجانس بين أعضاء فريق العمل					
13.	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورية لتحسين الأداء					
14.	تحفيز العاملين على التحسين المستمر لأداء مسؤولياتهم					
15.	تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكين العاملين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة					

ثالثاً: أهمية المزايا التي يحققها تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
 فيما يلي عدد من المزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن علامة (U) أمام الخانة التي
 تتفق مع رؤيتك لمدى أهمية كل ميزة منها:

رقم	العبرة	مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	غير مهمة	غير مهمة إطلاقاً
1.	أداء العمل بدون أخطاء					
2.	ابتكار أساليب عمل جديدة تلبي احتياجات الجمهور					
3.	التوظيف المثالي للتقنيات الحديثة					
4.	تقليل الجهد المبذول في المراقبة بسبب حرص العاملين على إنجاز المهام بإتقان					
5.	تقدير الآراء للعاملين					
6.	تحسين مستويات العمل					
7.	بناء جسور من الثقة بين العاملين وجمهور المتعاملين					
8.	حسن استثمار الموارد البشرية المتاحة					
9.	توفير الوقت المستخدم في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة للجمهور					
10.	تفهم مشكلات العاملين من أجل حلها					
11.	زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين					
12.	المتابعة الفاعلة لاكتشاف أوجه القصور في استخدام الموارد المادية المتاحة					
13.	توفير الأموال المنصرفة على تصحيح الأخطاء في الخدمات					
14.	الإشادة بالإنجازات المتميزة للعاملين					
15.	سرعة الاستجابة إلى شكاوي الجمهور واقتراحاتهم					

رابعاً: المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
 فيما يلي عدد من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال، فضلاً
 عن علامة (U) في الحقل الذي يناسب رأيك على مدى أهمية كل معوق منها:

رقم	العبارة	مهمة جداً	مهمة	متوسطة الأهمية	غير مهمة إطلاقاً
1.	محدودية برامج التدريب في مجال إدارة الجودة الشاملة				
2.	الافتقار إلى الدافعية نحو المنافسة البناءة في العمل				
3.	ضعف تحفيز القيادات والعاملين بإدارات الشركة				
4.	الافتقار إلى دعم الإدارة العليا بشركة جوال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارتها المختلفة				
5.	ضعف الاتصال بين العاملين والمستفيدين من خدمات شركة جوال				
6.	عدم وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال				
7.	محدودية فهم القيادات في شركة جوال بأسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة				
8.	الافتقار إلى خطة واضحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارات شركة جوال				
9.	نقص البيانات والمعلومات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة جوال				
10.	عدم وجود مقاييس موضوعية لمعرفة مستوى رضا المستفيدين من خدمات إدارات الشركة المختلفة				

خامساً: أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :
 فضلاً عن رأيك عن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك بوضع علامة (U) في الحقل
 الذي يناسب رأيك:

م	الخطوات	مدى الموافقة	موافق جداً	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق إطلاقاً
1.	وجود معايير دقيقة لقياس الإنتاجية					
2.	توزيع منطقي للمهام					
3.	وجود هيكل تنظيمي جيد					
4.	وجود متخصصين في إدارة الجودة الشاملة					
5.	وجود دورات تدريبية فيها					
6.	تشجيع كاف من الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة					
7.	وجود فرق عمل لحل المشكلات					
8.	وجود تحسين مستمر للعمل					
9.	توفير أموال كافية لاقتناء التقنيات الحديثة					

					وجود إرادة من القيادة العليا في تطبيق الجودة الشاملة	.10
--	--	--	--	--	--	-----

سادساً: وجهة نظر العاملين في شركة جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة، فضلاً حدد فيما يلي وجهة نظرك نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خدمة عملاء الشركة وذلك بوضع علامة (ن) في الحقل الذي يناسب رأيك:

م	الخطوات	مدى الموافقة	موافق جداً	موافق إلى حد ما	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة شركة جوال على مراحل وبشكل تدريجي						
2.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة شركة جوال بشكل كامل ودفعة واحدة						
3.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصصين من داخل إدارة شركة جوال						
4.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل متخصص من خارج إدارة شركة جوال						
5.	الاكتفاء بتدريب رؤساء الأقسام بإدارة شركة جوال على إدارة الجودة الشاملة						
6.	تدريب جميع العاملين بإدارة شركة جوال على إدارة الجودة الشاملة						
7.	استخدام النشرات التوعوية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بإدارة شركة جوال						
8.	تطبيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق التعليمات التي تصدر من القيادات العاملة بشركة جوال						
9.	تدريب العاملين بإدارة شركة جوال تدريباً منهجياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة						
10.	تدريب العاملين بإدارة شركة جوال تدريباً ميدانياً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة						

ملحق رقم 2

أداة الدراسة في صورتها النهائية

ملحق رقم 3

أداة الدراسة في صورتها الإلكترونية