

"دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي"

(دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)

إعداد الباحثان:

الفاضل تيمان إدريس¹ - ثابت أبو الروس²

1- قسم إدارة الأعمال - جامعة الجزيرة - السودان.

2- قسم الإدارة التقنية - كلية الأعمال والاقتصاد - جامعة فلسطين التقنية/ خضوري



الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في (شركة كهرباء القدس، شركة كهرباء الشمال، شركة كهرباء طوباس، شركة كهرباء الجنوب، شركة كهرباء الخليل) والبالغ عددهم (2072) موظفاً، وتم توزيع (370) استبيان بطريقة العينة العشوائية البسيطة، استرد منها (305) استبيان بنسبة استرداد بلغت (82.4%)، وبالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى نتائج منها، أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (75.72%)، كما أن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (73.93%)، وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط العلاقة (0.591)، ووجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات)، في الأداء المؤسسي وتفسر ما نسبته (39.5%) من التغيير في مستوى الأداء المؤسسي. خرجت الدراسة بتوصيات منها أن تولي الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة مزيد من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرة في التأثير الإيجابي الفعال على مستويات الأداء المؤسسي، وكذلك العمل على وضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام إدارة الجودة الشاملة وتفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها. وكذا زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ووضع نظام جيد للمكافآت والحوافز، وتشجيع العمل الجماعي المشترك وأسلوب فرق العمل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الأداء المؤسسي، شركات توزيع الكهرباء، فلسطين.

1/ الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:

1/1 الإطار العام:

1/1/1 المقدمة:

تعتبر الطاقة الكهربائية من أهم مصادر الطاقة في العصر الحديث، بل هي عصب الحياة الحديثة، وتبذل الحكومات جهود كبيرة في وضع الخطط وتجنيب الاستثمارات الضخمة للحصول على الطاقة الكهربائية بأقل تكلفة ممكنة، كما أن تأمين الحاجات المستقبلية وتغطية الطلب المتزايد على الطاقة أحد أهم عناصر نجاح خطط التنمية على كافة الصعد والمستويات كافة، كما أن تطور المجتمعات البشرية والزيادة السكانية ضاعفت من قيمة وأهمية الكهرباء في حياة البشر (الميزان، 2011).

يعتبر مفهوم الجودة الشاملة أحد ركائز الإدارة الحديثة التي تضمن للمؤسسات التكيف مع المتغيرات المتسارعة ومواكبة التغيرات الدولية والمحلية والتكيف معها بهدف التحسين والتطوير المستمر وتحقيق أعلى المستويات الممكنة في الممارسات والعمليات والنتائج والخدمات، كما ينظر إليها باعتبارها استراتيجية حديثة تهدف إلى تطوير العمل وتحسين الأداء، من خلال تركيزها على العميل وإرضائه، وتحديد ما هو الأفضل له والأخذ به، والأسوأ لتركه، وهي تمثل بذلك أسلوباً فعالاً لضمان النجاح والبقاء في خضم المنافسة العالمية والمحلية (عياد، 2017).

ويشير الأداء المؤسسي إلى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها، ويرتبط هذا المفهوم بكل من سلوك الفرد والمؤسسة معاً، باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمنظمة، ويقضي الأداء المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، فهو يمثل المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال

المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، فكل عمل منظم يهدف إلى تحسين الأداء وزيادة فعاليته لبلوغ الأهداف المحددة، يعتبر أداءً مؤسسياً، كما يعتبر القوة الحقيقية التي يعتمد عليها في حسن استخدام الطاقات وزيادة الإنتاج، وحجر الزاوية في التطوير والتقدم والنجاح، أداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة (الدجني، 2011: 10).

2/1/1 مشكلة الدراسة:

من خلال مراجعة بعض التقارير والأدبيات السابقة التي تناولت قطاع الطاقة الكهربائية في فلسطين، فقد أكدت دراسة (ماس 2019، ودراسة أبو جزر 2018، ودراسة قيسية 2018، ودراسة الهشلمون 2015) أن هناك تراجعاً في مستوى أداء شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين، وهناك ضعف في الأداء الإداري والمالي، وهذا الضعف يعود في جزء من أسبابه إلى ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة، والثقافة السائدة وضعف القوانين والتشريعات.

ومن خلال مراجعة للتقارير السنوية لسلطة الطاقة والموارد الطبيعية، وتقارير مجلس تنظيم الكهرباء في فلسطين عن الأعوام (2015-2019) بخصوص أداء شركات توزيع الكهرباء، وفي ضوء عمل الباحث في سلطة الطاقة والموارد الطبيعية بوصفها الجهة التي تمثل المستوى السياسي المشرف على تنظيم قطاع الطاقة الكهربائية في فلسطين؛ فقد لاحظ الباحث أن هناك بعض المشكلات التي يعاني منها هذا القطاع منها: ارتفاع مدة ومعدل حدوث الانقطاعات على التيار الكهربائي، زيادة أعداد المشتركين، وزيادة استهلاك الطاقة الكهربائية الأمر الذي يشكل ضغطاً على شركات التوزيع، وكذلك ارتفاع نسبة الفاقد في التيار الكهربائي، وكذلك ارتفاع مؤشر معدل الوقت اللازم لربط مستهلك جديد وارتفاع شكاوي المواطنين في بعض شركات التوزيع، كما تبين أن شركتين فقط من أصل 6 شركات تعمل في توزيع الطاقة الكهربائية لديها نظام وسياسات واضحة ومكتوبة عن الجودة، وقد حصلت على شهادة الأيزو العالمية.

في ضوء ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين؟ وللإجابة عن السؤال الرئيسي لا بد من الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.
3. هل توجد علاقة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.
4. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

3/1/1 فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها يمكن تطوير الفرضيتان التاليان:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

4/1/1 أهداف الدراسة:

1. التعرف إلى واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

2. بيان مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.
3. توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.
4. تحديد درجة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.
5. تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار في هذا القطاع بهدف تحسين مستوى الأداء والارتقاء بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

5/1/1 أهمية الدراسة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الإدارية الحديثة التي حازت على اهتمام الكثير من المؤسسات والشركات، وتمتد هذه الدراسة المكتبة العربية بدراسة حديثة ربطت بين متغيرين حاسمين في تقدم ونجاح المؤسسات وتميزها، حيث تعتبر من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تناولت دراسة دور إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في قطاع الطاقة الكهربائية في فلسطين، وبالتالي هي تسد الفجوة البحثية في هذا المجال، وتوضح طبيعة واتجاه العلاقة بين المتغيرات على المستوى النظري، وتبين مقدار حجم تأثير الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء. كما أن قطاع الطاقة الكهربائية من أهم قطاعات البنية التحتية، وهو قطاع مهم وحيوي ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة والشاملة، فالكهرباء تعتبر عصب الحياة الحديثة، وهذا يكسب الدراسة أهمية خاصة كونها تتناول قطاع يعتبر عصب الحياة والاقتصاد.

6/1/1 حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: تمثل الحد الموضوعي في تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على الشركات العاملة في توزيع الطاقة الكهربائية في المحافظات الشمالية بفلسطين الضفة الغربية والقدس (شركة كهرباء القدس، شركة كهرباء الجنوب، شركة كهرباء الشمال، شركة كهرباء الخليل، شركة كهرباء طوباس)، وتم استبعاد شركة كهرباء غزة لصعوبة التواصل الجغرافي بين المحافظات الفلسطينية نتيجة الاحتلال والحصار الصهيوني.

الحد الزمني: تم تنفيذ الجانب التطبيقي من الدراسة في العام 2021 .

الحد البشري: تمثل الحد البشري في كافة العاملين في الشركات العاملة في قطاع الطاقة الكهربائية في فلسطين باستثناء العاملين في الوظائف المتدنية مثل الأمن والخدمات.

2/1 الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

1/2/1 دراسة (الشاطر، وآخرون، 2021): هدفت الى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من جميع أعضاء هيئة التدريس بأكاديمية الدراسات العليا فرع إجدابيا من حملة المؤهل العلمي (استاذ مساعد، مشارك، أستاذ) والبالغ عددهم (25)، واعتمدت على استبانة مكونة من محورين، الأول عمليات إدارة المعرفة والثاني الأداء المتميز. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي المتميز .

2/2/1 دراسة Arqawi and Zaid (2020): هدفت إلى التحقق من تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي مع التأثير الوسيط لإدارة المعرفة في التعليم العالي الفلسطيني، البيانات تم جمعها من ثمانية عشر جامعة مختلفة في فلسطين. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وأسلوب العينة الميسرة، وأداة الاستبيان التي وزعت على (219) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات

المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة لها تأثير قوي ومباشر على أداء المؤسسات، وأن إدارة المعرفة لها دور وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

3/2/1 دراسة Kagiri and Njung (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في أداء المشاريع التجارية المتميزة في كينيا، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين والإدارة لشركة Flamingo Horticulture Limited، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية التي تم تحليلها باستخدام تقنيات التحليل الكمي والنوعي، حيث بلغت العينة (46) مفردة. وتوصلت الدراسة أن هناك ارتباطات إيجابية وذات دلالة بين أداء المشاريع المتميزة في كينيا وجميع المتغيرات المستقلة (تخطيط إدارة الجودة، تركيز العمل، الصفات القيادية، نهج إدارة الجودة)

4/2/1 دراسة عبد الرحمن (2018): هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تعديل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في القطاع الصناعي بولاية الخرطوم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية من المبحوثين الذين بلغ عددهم (256) مبحوث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة والموجهة والأداء المؤسسي، ووجود تأثير جزئي للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

5/2/1 دراسة درويش (2017): هدفت الدراسة إلى إبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبيق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة، كما أن هنالك اهتمام لحد ما بتحسين الأداء في المؤسسات الاجتماعية بمحافظة السليمانية.

6/2/1 دراسة بن عودة وأيوب (2017): هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجيتين بولاية وهران، حيث كانت العينة (65) عاملاً من كلا المؤسستين، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسات محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء الوظيفي.

7/2/1 دراسة عبد الوهاب (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الشركة السودانية للاتصالات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث على الاستبانة لجمع المعلومات الأولية كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة السودانية للاتصالات بالمركز الرئيس بالخرطوم، وتم اختيار العينة باتباع العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وارتفاع مستوى أداء العاملين بالشركة مما يؤدي إلى تلبية احتياجات المستفيد الداخلي بما يساعد في تحقيق الرضا للعميل الخارجي.

8/2/1 دراسة بدر والمدهون (2017): هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة، وتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (72) استبانة أي ما نسبته (90.0%). وبينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية.

9/2/1 دراسة الحاكم (2015): هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات- دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الرئاسة". وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع (100) استبانة على المستهدفين واستجابة (75) فرداً أي نسبة الاستبانة بلغت (75%). أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء في المؤسسات. تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر يؤدي إلى رضا العميل وأن استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء.

10/2/1 دراسة شاكوت (2015): هدفت الدراسة إلى تبيان أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسة الخدمية بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء بمدينة شندي في الفترة من (2007-2013)، اعتمدت الدراسة على عدة مناهج: المنهج الوصفي، والمنهج التاريخي، والمنهج الاحصائي، واعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي بلغت 60 مبحوثاً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة التي يشمل جميع العاملين في الهيئة القومية للكهرباء-شندي. وتوصلت الدراسة إلى اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي لإدارة الجودة الشاملة بالهيئة يساعد على نجاح تطبيقها، كما توصلت إلى أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات يؤدي إلى توليد روح الانتماء والولاء.

3/1 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية بشكل جزئي مع كل من دراسة (Arqawi and Zaid, 2020)، (Kagiri and Njung, 2020)، (عبد الرحمن، 2018)، (Stephen et all, 2017)، (درويش، 2017)، (بدر والمدهون، 2017)، (Sadikoglu and Olcay, 2014)، في دراستها لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسات، واتفقت معها في منهج وأدوات الدراسة، وهذا يدعم صحة اعتقاد الباحث بوجود علاقة بين المتغيرات، ويدعم اختيار الباحث لأداة الاستبيان لإجراء الدراسة، واختلفت معها في مجتمع وبينة التطبيق والإطار المكاني والزمني، واختلفت معها كذلك في بعض مؤشرات قياس إدارة الجودة والأداء.

تتفق الدراسة الحالية بشكل جزئي مع كل من دراسة (الحاكم، 2015)، في تناولها لعلاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء المؤسسات، واتفقت معها كذلك في أدوات ومنهج الدراسة، وقطاع التطبيق (شركات الكهرباء)، واختلفت معها في أبعاد ومؤشرات تفسير الأداء المؤسسي، واختلفت معها في الإطار المكاني والزمني، حيث طبقت الدراسة في السودان، بينما الدراسة الحالية تطبق في فلسطين في العام 2021. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الشاطر، وآخرون، 2021)، في تناولها للأداء المؤسسي كمتغير تابع وفي منهج وأدوات الدراسة، كما اختلفت معها في الإطار المكاني والزمني.

اتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع دراسة (بن عودة وأيوب، 2017)، ودراسة (عبد الوهاب، 2017) في تناولها لإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وفي منهج وأدوات الدراسة، واختلفت معها في المتغير التابع، حيث تركز الدراسة الحالية على علاقة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي ككل في حين ركزت الدراسات المشار إليها على علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي. كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (شاكوت، 2015) في تناولها لإدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، واتفقت معها في منهج وأدوات الدراسة، وفي قطاع التطبيق، واختلفت معها في المتغير التابع، كما أن دراسة شاكوت طبقت في السودان. واتفقت الدراسة الحالية بشكل جزئي مع دراسة (Iqbal et al, 2018) في تناولها لإدارة الجودة وعلاقتها بالأداء، ولكنها تناولت متغير نظام الإنتاج في الوقت المحدد ضمن متغيرات الدراسة، وطبقت في قطاع الملابس في باكستان.

وبالتالي تتميز الدراسة الحالية كونها تناولت دور إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات بالتطبيق على شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين، حيث لا يوجد دراسات سابقة فلسطينية أو عربية تناولت العلاقة بين المتغيرين في هذا القطاع بشكل كامل على حد علم الباحث، كما أنها تناولت إدارة الجودة الشاملة ضمن منظور شمولي متكامل، وركزت على معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين كل بُعد من

أبعاد إدارة الجودة الشاملة وأداء المؤسسات ككل في محاولة لمعرفة أكثر الأبعاد تأثيراً وارتباطاً بالأداء. كما تميزت هذه الدراسة في أهمية مجتمع وعينة الدراسة، حيث تمثل شركات توزيع الطاقة الكهربائية قطاعاً مهماً في فلسطين، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة لهذا القطاع، كما أنها أخذت وجهات نظر جميع العاملين في هذا القطاع وبالتالي تعطي صورة أكثر شمولية ودقة عن متغيرات الدراسة.

2/ الإطار النظري:

في هذا الجزء من البحث سيتم تناول الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والمتمثل في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته وأبعاده ومفهوم الأداء المؤسسي وعلاقته بالجودة الشاملة.

1/2 إدارة الجودة الشاملة:

أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج حديث وفلسفة إدارية تقوم على خلق ثقافة التحسين المستمر في الأداء الكلي للمنظمة، وتمارسها المنظمة وتطبقها في كافة أنشطتها وعملياتها الداخلية والخارجية بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم وريغباتهم وفق ما يتوقعونه وضمان تقديم أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة وأقصر وقت وأقل جهد.

1/1/2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد تعددت وتباينت التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، حيث لا يوجد تعريف عالمي واحد متفق عليه حتى الآن، وفيما يلي عرض لمجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم بغرض توضيح وتحديد أبعاد هذا المفهوم وأساسه الفكرية والفلسفية.

ويعرفها عمرو عقيلي (2001) بأنها: فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس أحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا عن طريق إشباع حاجاتهم وريغباتهم وفق ما يتوقعونه.

ويعرفها العزاوي (2005): بأنها عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين.

وعرف جاد الرب (2012) إدارة الجودة الشاملة: بأنها التركيز على الرقابة الكلية والشاملة للمنظمة في ضوء مناهج (التحسين المستمر، التوجه بالعملاء، الالتزام من جميع العاملين بعقيدة الجودة، الثقافة التنظيمية).

كما عرف (Weygandt,et.al.,2012) إدارة الجودة الشاملة: بأنها أنظمة تسعى للتقليل من عيوب المنتجات التامة الصنع بهدف التوصل لمستوى اللاعيوب في المخرج النهائي سواء أكان منتجاً أو خدمة، وهذا ما أطلق عليه Crosby مصطلح Zero Defect، وتحسين كل الأبعاد أو المكونات في سلسلة القيمة للمنتج، بهدف إرضاء الزبون وكسب زبائن جدد.

ويرى (Kaplan,et.al.,2012) في إدارة الجودة الشاملة عملية للتحسين المستمر للجودة، وهو مفهوم يركز بشكل قوي على تحسين وتطوير العمليات الداخلية والخارجية ذات صلة بالجهات الداخلية للشركة (القوى العاملة - المديرين) والجهات الخارجية المرتبطة بالشركة (الجمهور المستهلك للمنتج / الخدمة، والعملاء).

ويعرف Deming الجودة بأنها: درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة، ويرى أن الجودة يمكن تحقيقها عن طريق التحسين المستمر في جميع مراحل العملية، بحيث تسهم في زيادة تماثل مخرجات الإنتاج وتقليل الأخطاء والازدواجية في العمل، كما تسهم في تقليل ضياع الوقت وبالتالي تزيد الإنتاجية (شاكوت، 2015: 32).

وقد قدم معهد المعايير البريطاني (British Standards Institution- BSI) تعريفين لإدارة الجودة الشاملة : أولهما: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتنقها كل أنشطة الشركة لتحقيق احتياجات المستهلك والمجتمع وتوقعاتهما ، وأن أهداف المنظمة تنفذ بأقصى كفاءة وبأسلوب تكاليف فعال عن طريق تعظيم جهد كل العاملين بالدفع المستمر للتحسين. ثانيهما: أنها فلسفة إدارية، تمارسها الشركة بهدف استخدام الموارد المادية والبشرية للمنظمة بطريقة فعالة، لتحقيق أهدافها (عبدالله، 2018: 22).

وقد عرف معهد الجودة الفيديري الأمريكي إدارة الجودة الشاملة بأنها: أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى التحسين في الأداء (أبو زيادة، 2011: 5).

2/1/2 أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تتم أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها تسعى إلى خلق ثقافة تنظيمية متميزة تركز على توحيد جهود جميع أفراد المنظمة لتلبية حاجات وإشباع رغبات الزبائن بأقل تكلفة وجهد ووقت، فهي فلسفة جديدة لإدارة منظمات الأعمال، حيث تعمل على تحفيز القدرات وقابلية أفراد المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة المنتج، وزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وخلق ميزة تنافسية وبالتالي بقاءها واستمرارها (عياد، 2017: 30).

ويمكن إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- تمكن المنظمة من كسب رضا العملاء وزيادة أقبالهم على منتجاتها، وكلما زاد رضا العملاء زاد أقبالهم على شراء المنتجات مما يزيد أرباح المنظمة.

- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية وتذنية العيوب في المنتجات.

- توفير الوقت والجهد وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية.

- يحقق نظام إدارة الجودة الشاملة ميزة تنافسية وعائداً مرتفعاً للمنظمة.

- متطلب للحصول على بعض الشهادات الدولية للجودة.

- إعطاء السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء الداخليين والخارجيين.

- تنمية الشعور بوحدة الهدف وروح الفريق الواحد والثقة المتبادلة بين الأفراد، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالانتماء في بيئة العمل وتحسين عملية الاتصال.

- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر (Fernandes,2017:53) و(أشرف، 2011: 7).

3/1/2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

1. **اقتناع ودعم الإدارة العليا:** إن اقتناع ودعم الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة يُعد حجر الأساس في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فبدون الاقتناع والدعم الكامل من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة فإن أية جهود تبذل على أي مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب بل ولن يكتب لها النجاح، حيث إن الاقتناع والدعم المطلوب من الإدارة العليا يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم، بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة للتطبيق، وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم (أبو زيادة، 2011).

2. **اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات:** تحسين أنظمة المعلومات من أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن توافر أنظمة المعلومات اللازمة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التأكد عند اتخاذ القرار ويؤثر تأثيراً إيجابياً على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفاعلية، والذي ينعكس على نوعية السلع والخدمات المقدمة.

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

3. التركيز على الزبون: يعتبر التركيز على الزبون من أهم الأبعاد لنظام إدارة الجودة الشاملة فنجاح المؤسسة أو فشلها يرتبط بقدرتها على تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن، ويجب أن تتكيف مع التغيرات في أذواقهم ومتطلباتهم، وأن تكون كافة الأنشطة في المؤسسة هدفها الأساسي الإيفاء بطلبات الزبون وتلبية رغباته في أسرع وقت وبأفضل جودة.

4. التحسين المستمر للعمليات: أن المقصود بالتحسين المستمر هو المراقبة المستمرة دون توقف لكل مرحلة من مراحل العمليات، بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها والتطلع باستمرار لطرق أفضل لتقديم الخدمة بشكل يواكب التغيرات في متطلبات المستفيد (Tam and Hui, 1994).

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات تحسين مستمرة للمنتجات والخدمات والأداء وبدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المطلوب للوصول له، لذا يجب أن تبني سياسة المنظمة وهيكلها التنظيمي وطرق العمل فيها على أساس تشجيع ودعم عمليات التحسين والتطوير لتقديم الأفضل دائماً، لذا فإن عملية التحسين والتطوير مسؤولية جميع من يعمل في المنظمة كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات التنظيمية.

5. تدريب العاملين وتأهيلهم: أن التغيير في توجهات الإدارة ودعمها الإدارة الجودة الشاملة يتطلب أن يتم تدريب العاملين على هذا التغيير، الذي بدوره يؤثر على تبديل الثقافة السائدة في المؤسسة واتجاهها بالاتجاه الذي يدعم المبادئ والأبعاد التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، ولكون العاملين هم الأداة التنفيذية المباشرة لسياسات إدارة الجودة الشاملة يجب أن يكون التدريب بالمستوى المطلوب لتنفيذ السياسات والمبادئ بشكل دقيق (Tam and Hui, 1994).

6. مشاركة العاملين وتحفيزهم: تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم، وذلك كي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، ولا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجال عملهم (أبو زيادة، 2011: 885).

2/2 الأداء المؤسسي:

أن الأداء المؤسسي هو محصلة جهود المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها، وهو نتاج تفاعل الموارد البشرية والموارد المادية والمالية وعمليات الإدارة مع البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تتم عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي بكفاءة وفعالية؛ يجب على المؤسسة أن تعتمد إلى قياس الأداء على ثلاث مستويات (الأداء الفردي، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة ككل) وبالطبع قياس أداء المؤسسة ككل يتكون من أداء الأفراد وأداء الوحدات معاً، والتي تتكامل مع بعضها البعض ومع أداء الإدارة العليا لتشكيل الأداء المؤسسي.

1/2/2 مفهوم الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي، أو الأداء من خلال مؤسسة، أو الأداء بالذهنية المؤسسية هو شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس أو ما نطلق عليه العمل التعاوني، والميل لقبول العمل الجماعي، وممارسته شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظيمية محددة، ويقتضي الأداء المؤسسي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها

من المنشآت الأخرى، والتي تكون محوراً للتقييم، وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي على الاستراتيجية والعمليات والموارد البشرية (العدلوني، 2002: 20).

وهناك العديد من التعريفات المختلفة للأداء المؤسسي، وكذلك وجود العديد من الطرق المصممة لقياسه؛ فعرفه إدريس والغالبي (2009): هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية، ومدى استغلالها بالشكل الذي يجعله قادرة على إنجاز وتحقيق أهدافها.

بينما يُعرف يترسون وآخرون (1: 2003): Peterson, et al، الأداء المؤسسي بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها".

بينما عرفه المدهون (2014: 69) بأنه: "مجموع المدخلات والمخرجات التي تنتج عن تفاعل المنظومة المتكاملة لعمليات الإدارة ومكوناتها مع البيئة الداخلية والخارجية داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية". ويُعرفه عبد الرحمن (2014: 146)

أنه هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

فيما تعرف جبر (2015: 60) الأداء المؤسسي بأنه: "حصيلة ونتائج الجهد الذي تبذله المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية".

ويشير عايش (2008: 45) بأن الأداء المؤسسي يعتبر المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشتمل الأبعاد الآتية:

❖ أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

❖ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

❖ أداء المؤسسة في إطار البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي، وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عليها. ونظراً إلى وجود عوامل خارجية كبيرة تخرج من نطاق إدارة المؤسسة تنعكس بالضرورة على أدائها، كان لا بد من الاهتمام بقياس الأداء المؤسسي الذي يبني أساساً على قياس أداء الفرد والإدارة في ضوء التأثيرات الداخلية والخارجية معاً، وهذا ما يميز بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء.

2/2/2 أهمية عملية قياس الأداء المؤسسي:

تحتاج المنظمات بصفة عامة إلى أداة تستطيع بها الحكم على فعالية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، والتوصل إلى ما قد يكون تباين بين النتائج المرجوة والنتائج التي تحققت فعلاً، وهذه الأداة هي المعيار Standard الذي يمكن من خلاله مقارنة المحقق بالمنشود على أساس المعايير المحددة مسبقاً وهذه هي عملية القياس، فالقياس هو الوجه الثاني لعملية المعايرة، ويجب على المنظمات أن تقيس نتائج أعمالها أو إدارتها، حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن. وتحتاج المنظمات إلى قياس الأداء للأسباب التالية:

1. الرقابة: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.

2. التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.

3. التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، و منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، وأيضاً تحديد فرص التحسين.

4. تقييم الإدارة: من دون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

- وهناك العديد من الأغراض التي تهدف المنظمات إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء المؤسسي وأهمها كما يلي:
- تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المنظمة لمواردها المتاحة.
 - يعتبر حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة.
 - المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية.
 - المساعدة في التحقق من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
 - تطوير الأداء وتحسينه من خلال تحديد المعوقات وبيان الأسباب والحلول المقترحة.
 - تساعد هذه العملية في تحسين الكفاءات المتميزة والطاقات المتوفرة لإنجاح وظائف المنظمة (الخطيب، 2005: 34).
- 3/2/2 أبعاد الأداء المؤسسي:**

اقترح كل **Macpherson & Pabari** (2004: 8) مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء المؤسسي على النحو التالي:

- 1. فاعلية المؤسسة:** والتي تتحقق عندما تتجح المؤسسة في تحقيق الغرض من وجودها، والتي وردت في نظامها الداخلي ورسالتها وأهدافها العامة والاستراتيجية.
 - 2. كفاءة المؤسسة:** وتتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للوصول إلى الأهداف، وهنا يتم السؤال إذا ما كانت المؤسسة تنفذ أنشطتها بتكاليف تتلاءم مع المخرجات، وهل المخرجات للأنشطة والبرامج تتلاءم مع حجم العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى إذا ما كان التنفيذ للأنشطة و البرامج يتم في الوقت المحدد له والكافي لتنفيذه.
 - 3. الارتباط (الملائمة):** وتتمثل بمدى رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة كما وكيفاً، بمعنى هل المنظمة تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وما درجة رضاهم عليها.
 - 4. الاستدامة:** وتعني قدرة المؤسسة على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وهل لديها الموارد المالية والبشرية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، وهل لديها القدرة على تقديم خدماتها لمستفيديها بنفس الكفاءة والفاعلية، كما أنّ الاستدامة تسأل إذا ما كانت برامج المؤسسة وأنشطتها تتناغم مع الوضع الاجتماعي والثقافي.
- 3/2 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي:**

يرتبط نظام إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً وثيقاً بالأداء المؤسسي، إذ أنه مدخل للتحسين المستمر في عمليات المؤسسة، فتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال التحسين المستمر للعمليات، والرقابة على جودة الأداء والبحث والتطوير، وتمكين ومشاركة العاملين ينعكس بشكل كبير وإيجابي على الأداء الكلي المتميز للمنظمة.

وفي هذا تؤكد دراسة العابد ومكيد (2016) على أن المؤسسة يمكن أن تتميز عندما تتفرد عن منافسيها ببعد أو أكثر من أبعاد الميزة التنافسية الأربعة (الكلفة الأدنى، الجودة، الوقت، المرونة)، حيث تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز الأبعاد التنافسية، حيث أن نجاح تطبيقها في المؤسسة يؤدي إلى التقليل من التكاليف (من خلال تقليص الهدر والضياع أو التلف بسبب اعتماد العيوب الصفرية)، وبالتالي تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على مستوى مقبول من الأرباح عن طريق زيادة حجم المبيعات، مما يعطي المؤسسة بُعداً تنافسياً يحقق لها حصة سوقية عالية (أداء متميز) فضلاً عن تمكينها من اكتساب قوة رادعة لدخول منافسين جدد إلى الصناعة.

وقد توصلت دراسة الحاكم (2015)، التي طبقت على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء في المؤسسات، كما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والكفاءة والفعالية بالشركة،

وأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر يؤدي إلى رضا العميل وأن استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحسين الأداء بالشركة.

وقد أصبحت الجودة من أهم الاستراتيجيات التنافسية في الوقت الحالي سواء في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية، فهي كمنهج حديث يسعى لتحقيق هدف الجودة المستمرة، وذلك من خلال التركيز ليس على المنتج فقط، ولكن من خلال التركيز على جميع الأنشطة والعمليات في المؤسسة، حتى يتم تحقيق هدف الجودة وإرضاء العميل، وذلك بالاعتماد خاصة على تضافر جميع الجهود في المؤسسة بمشاركة العاملين، والقيام بالتحسين المستمر، والتركيز على العميل، وتدعيم وتدريب العاملين، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الأبعاد التنافسية، والوصول إلى درجة التميز في الأداء.

وتدعم نتائج دراسة عبد الرحمن (2018) وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، وكذلك دراسة درويش (2017)، كما أظهرت دراسة بن عودة وأيوب، (2017) وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. وتوصلت دراسة، عبد الوهاب (2017)، وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وارتفاع مستوى أداء العاملين.

وتوصلت دراسة بدر والمدھون (2017) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية، وأكدت دراسة البينو (2014) التي طبقت على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة، أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ويساعد في زيادة القدرة التنافسية، ويساعد على تقديم مستوى متميز من الخدمة للعملاء، ويساعد على تخفيض تكاليف تقديم الخدمات، وبناء عليه يجب على المؤسسات أن تولي تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة اهتماماً كبيراً من أجل الارتقاء بمستوى أدائها وتحقيق التميز، وتحقيق الاسبقيات التنافسية على المنافسين.

4/2 شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين:

تتوزع التجمعات السكانية في فلسطين من خلال (6) شركات لتوزيع الكهرباء، (5) في الضفة الغربية وواحدة في غزة، والجدول التالي يوضح هذه الشركات والتي تشكل في مجملها مجتمع الدراسة.

جدول (1): شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين

الشركة	سنة التأسيس	المناطق المسؤولة عنها الشركة
1. شركة كهرباء القدس (JDECO)	1914	محافظات: القدس، رام الله والبيرة، بيت لحم، اريحا.
2. شركة كهرباء الشمال (NEDCO)	2008	نابلس، جنين (32 هيئة محلية)
3. شركة كهرباء الخليل (HEPCO)	2005	الخليل وحلحول (6 هيئات محلية)
4. شركة كهرباء الجنوب (SELCO)	2004	دورا، يطا، الظاهرية (37 هيئة محلية)
5. شركة كهرباء منطقة طوباس (TEDCO)	2006	طوباس (15 هيئة محلية)
6. شركة كهرباء غزة (GEDCO)	1999	قطاع غزة (25 هيئة محلية)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على تقرير مجلس تنظيم قطاع الكهرباء الفلسطيني، (2019).

3/ منهجية وإجراءات الدراسة

1/3 منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، وأيضاً تحليل بياناتها، وكذلك توضيح العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

2/3 مجتمع الدراسة وعينتها:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فان مجتمع الدراسة تكون من جميع العاملين في شركات توزيع الكهرباء في المحافظات الشمالية بفلسطين (شركة كهرباء القدس، شركة كهرباء الشمال، شركة كهرباء طوباس، شركة كهرباء الخليل، شركة كهرباء الجنوب) والبالغ عددهم (2072) موظفاً، وتم استخدام طريقة العينة البسيطة العشوائية بصورتها المسحية حسب الشركة التي يعمل بها الموظف، وقد بلغ حجم العينة (324) موظف حسب معادلة روبيرت ماسون، ولضمان أكبر نسبة ردود من مجتمع الدراسة قام الباحث بتوزيع (370) استبيان على المجتمع استرد منها (305) استبيان صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (82.4%).

جدول (2): الاستبيانات الموزعة والمستردة لكل شركة من الشركات محل الدراسة:

الشركة	حجم الاصلي	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة
شركة كهرباء القدس	968	165	129
شركة كهرباء الشمال	570	95	85
شركة كهرباء طوباس	95	32	28
شركة كهرباء الخليل	267	45	36
شركة كهرباء الجنوب	172	33	27
المجموع	2072	370	305

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات مجتمع الدراسة، (2021).

3/3 أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، قام الباحثان بإعداد وتطوير أداة الاستبيان بهدف التعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين.

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد العينة وهي (الشركة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- الجزء الثاني: ويشتمل على محورين رئيسيين هما محور إدارة الجودة الشاملة ومحور أداء المؤسسات. ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين.

4/3 اختبار الصدق:

تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها (30) مفردة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

1/4/3 صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري"

يقصد بالصدق من وجهة نظر المحكمين "هو ان يختار الباحث المحكمين عدداً من المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجوي، 2010: 107)، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (10) من المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2/4/3 صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. وقد تبين أن كافة العبارات تتمتع بمعامل ارتباط قوي، حيث تراوحت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين (0.63-0.930). وبذلك الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه

3/4/3 الصدق البنائي العام لمحاوير الاستبانة:

يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول رقم (4-13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور ومجال في الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

البيان	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة"		
المجال الأول "اقتناع ودعم الإدارة العليا"	**0.887	0.000
المجال الثاني "التحسين المستمر للعمليات"	**0.906	0.000
المجال الثالث "التركيز على العميل"	**0.888	0.000
المجال الرابع "اتخاذ القرارات بناء على معلومات"	**0.923	0.000
المجال الخامس "تدريب العاملين وتأهيلهم"	**0.808	0.000
المجال السادس "مشاركة العاملين وتحفيزهم"	**0.716	0.000
المحور الثاني "أداء المؤسسات"		
المجال الأول "فعالية الشركة"	**0.764	0.000
المجال الثاني "كفاءة الشركة"	**0.909	0.000
المجال الثالث "الارتباط والملائمة"	**0.814	0.000
المجال الرابع "تحقيق الاستدامة في الأداء"	**0.886	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

5/3 اختبار ثبات الاستبيان:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة، بمعنى تُعطى نفس النتيجة لو تكرر إعادة توزيعها تحت نفس الظروف والشروط، وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4):

جدول (4): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

البيان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول "إدارة الجودة الشاملة"		
المجال الأول "اقتناع ودعم الإدارة العليا"	7	0.879
المجال الثاني "التحسين المستمر للعمليات"	7	0.872
المجال الثالث "التركيز على العميل"	7	0.867
المجال الرابع "اتخاذ القرارات بناء على معلومات"	7	0.933
المجال الخامس "تدريب العاملين وتأهيلهم"	7	0.937
المجال السادس "مشاركة العاملين وتحفيزهم"	7	0.713
المحور الثاني "أداء المؤسسات"		
المجال الأول "فعالية الشركة"	7	0.865
المجال الثاني "كفاءة الشركة"	7	0.884
المجال الثالث "الارتباط والملائمة"	7	0.924
المجال الرابع "تحقيق الاستدامة في الأداء"	7	0.902
الدرجة الكلية للاستبانة	77	0.980

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج الميداني، (2021).

يتضح من الجدول رقم (4) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة جاءت بقيم عالية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين (0.713-0.937) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة (0.980)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

6/3 التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests)، والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests) ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات وParametric Tests المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات؛ ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي، وذلك وفقاً لما تُقره نظرية النزعة المركزية (ربيع، 2007م)، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسبب الذي تم ذكره دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

7/3 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-spss v.23) في معالجة وتحليل البيانات، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

1. التكرار والنسب المئوية؛ المتوسطات الحسابية؛ لوصف أفراد الدراسة، ولحساب استجابات أفراد الدراسة اتجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.
 2. معامل ارتباط بيرسون؛ للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ولدراسة العلاقة بين المتغيرات.
 3. معادلة ثبات (ألفا كرونباخ)؛ لقياس ثبات أداة الدراسة.
 4. نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Linear Regression -Model).
- 4/ عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

في هذا الجزء من البحث سيتم إجراء تحليل للبيانات الخاصة للعاملين في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين من خلال المعالجات الإحصائية التي تم إجراؤها ومن ثم مناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية.

1/4: خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً (الشركة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
 جدول (5) الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	التكرار	النسبة %
1.	الشركة	القدس كهرباء شركة	42.3
		الشمال كهرباء شركة	27.9
		طوباس كهرباء شركة	9.2
		الخليل كهرباء شركة	11.8
		الجنوب كهرباء شركة	8.9
	Total	305	100.0
2.	الجنس	ذكر	82.6
		أنثى	17.3
		Total	305
3.	العمر	أقل من 30 سنة	10.5
		من 30 إلى 40 سنة	37.7
		من 41 إلى 50 سنة	38.4

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	التكرار	النسبة %
	أكبر من 50 سنة	41	13.4
	Total	305	100.0
.4	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	25.5
		بكالوريوس	64.1
		دراسات عليا	10.2
		Total	305
.5	سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	29.5
		من 10 إلى 20 سنة	62.0
		أكثر من 20 سنة	8.5
		Total	305

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج الميداني، (2021).

يتضح من الجدول رقم (5): أن نسبة (42.3%) من أفراد العينة من شركة كهرباء القدس، وأن نسبة (27.9%) من أفراد العينة من شركة كهرباء الشمال، بينما نسبة (9.2%) من أفراد العينة من شركة كهرباء طوباس، وأن (11.8%) من أفراد العينة من شركة كهرباء الخليل، بينما نسبة (8.9%) من أفراد العينة من شركة كهرباء الجنوب، وتفسير مسألة أن أكبر عدد من أفراد العينة يقع في شركة كهرباء القدس والشمال هو أنهما أكبر الشركات العاملة في هذا القطاع من حيث عدد العاملين، حيث توزع شركة كهرباء القدس الطاقة الكهربائية لأكثر من 304 ألف مشترك (حوالي مليون نسمة) في منطقة وسط الضفة الغربية (محافظات القدس، رام الله، بيت لحم، أريحا والأغوار)، فيما شركة توزيع كهرباء الشمال تقوم بإمداد وإدارة الطاقة الكهربائية للمحافظات الواقعة في شمال الضفة الغربية وعددها 6 محافظات وهي " نابلس، جنين، طولكرم، طوباس، قلقيلية، سلفيت"، والتي تضم أكثر من مئتي مجلس بلدي وقروي، فيما بقية الشركات مسؤولة عن أمداد الطاقة الكهربائية في مناطق محددة صغيرة نسبياً لذا فإن عدد العاملين فيها قليل نسبياً.

ويتضح من الجدول أعلاه: أن نسبة (82.6%) من أفراد العينة ذكور، بينما نسبة (17.2%) من أفراد العينة أناث، ويعزى ذلك إلى ارتفاع نسبة العاملين الذكور إلى الطبيعة الذكورية للمجتمع الفلسطيني والمجتمعات العربية بشكل عام، كما أنه من الصعب على المرأة بأن تعمل في وظائف لا تتناسب مع طبيعتها الفسيولوجية وقوتها البدنية، مثل رفع أحمال ثقيلة، أو الصعود على الأعمدة الكهربائية بغرض القطع والوصل، أو إصلاحات الضغط العالي، أو التعرض للمواطنين في عملية الجباية، وبالتالي هناك الكثير من الوظائف في الشركات محل الدراسة يصعب على المرأة تقلدها، وبالتالي يغلب على طبيعة عمل النساء في هذا القطاع الأعمال الإدارية والكتابية والسكرتارية، وبشكل عام تعتبر هذه النسبة مقبولة وتدل على مساهمة واضحة للنساء في هذا القطاع.

كما يتضح من الجدول أعلاه: أن نسبة (10.5%) من أفراد العينة أعمارهم (أقل من 30 سنة)، بينما نسبة (37.7%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 40 سنة)، بينما نسبة (38.4%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 50 سنة)، ونسبة (13.4%) من أفراد العينة أعمارهم (أكبر من 50 سنة)، ويلاحظ أن النسبة الأكبر تقع بين (30-50 سنة)، حيث بلغت 76% تقريباً من أفراد

العينة، وتعتبر هذه الفترة فترة الجهد والعطاء وامتلاك الخبرة اللازمة، وبذلك يطمئن الباحث على قدرة أفراد العينة على الإجابة الدقيقة والموضوعية على فقرات الاستبيان.

ويتضح أيضاً من الجدول أعلاه أن نسبة (25.5%) من أفراد العينة مؤهلهم دبلوم متوسط فأقل، بينما نسبة (64.1%) من أفراد العينة مؤهلهم بكالوريوس، بينما نسبة (10.2%) من أفراد العينة مؤهلهم دراسات عليا، ويفسر الباحث ارتفاع نسبة البكالوريوس إلى أنها أصبحت ضرورية وشرط أساسي للتوظيف في المؤسسات سيما في الوظائف التخصصية والمهن (الهندسة، البرمجة، الإدارة، المحاسبة... الخ)، وحصول نسبة 10% على شهادة الماجستير يعزوه الباحث لدوافع تطويرية من قبل العاملين انفسهم ورغبة في تحسين أوضاعهم الوظيفية، أما الشهادات التي هي أقل من بكالوريوس؛ فذلك لأن هناك الكثير من الوظائف في هذا القطاع لا تتطلب بالأساس مؤهلات علمية عالية مثل الوظائف الحرفية والفنية والمحصلين والقراء وفنيي الكهرباء، حيث يمكن تعلمها بالممارسة والتدريب المناسب أو مؤهل ثانوي أو متوسط.

ويتضح من الجدول أعلاه: أن نسبة (29.5%) من أفراد العينة سنوات خبراتهم (أقل من 10 سنوات)، بينما نسبة (62.0%) من أفراد العينة تتراوح سنوات خبراتهم (من 10 سنوات الى 20 سنة)، بينما نسبة (8.5%) من أفراد العينة تتراوح سنوات خبراتهم (أكثر من 20 سنة).

ويتضح أن النسبة الأكبر هي لصالح من لديهم سنوات خدمة (10-20عام)، وهذا يدل على امتلاك غالبية أفراد العينة خبرة جيدة وطويلة في العمل تمكنهم من تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها، كما أن ارتفاع نسبة العاملين الذين سنوات خدمتهم أقل من 10 سنوات والتي بلغت 29.5% يدل على أن القطاع مستمر في عمليات التوظيف وأنه يتوسع ويتطور باستمرار، فيما انخفضت نسبة العاملين الذين لديهم سنوات خدمة أكثر من 20 سنة نظراً لأن غالبية الشركات تم تأسيسها في فترات زمنية قريبة وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام (1995) باستثناء شركة كهرياء القدس التي تم تأسيسها في العام 1914.

2/4: المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المستخدم للدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (6):

جدول رقم (6): المحك المستخدم في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 - من 1.8	من 20% _ 36%	ضعيفة جداً
أكبر من 1.8 - 2.6	أكبر من 36% - 52%	ضعيفة
أكبر من 2.6 - 3.4	أكبر من 52% - 68%	متوسطة
أكبر من 3.4 - 4.2	أكبر من 68% - 84%	عالية
أكبر من 4.2 - 5	أكبر من 84% - 100%	عالية جداً

3/4 الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات:
1/3/4 الإجابة على التساؤل الفرعي الأول:

ما واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات توزيع الطاقة الكهرباء في فلسطين؟ ولإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة الاختبار والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على إدارة الجودة الشاملة، النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة الاختبار T والترتيب لكل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة

#	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	اقتناع ودعم الإدارة العليا	4.07	0.782	81.31	23.77	0.000	1	عالية
2	التحسين المستمر للعمليات	3.93	0.683	78.62	23.78	0.000	2	عالية
3	التركيز على العميل	3.71	0.754	74.25	16.50	0.000	5	عالية
4	اتخاذ القرارات بناء على معلومات	3.75	0.793	74.91	16.40	0.000	4	عالية
5	تدريب العاملين وتأهيلهم	3.88	0.938	77.67	16.45	0.000	3	عالية
6	مشاركة العاملين وتحفيزهم	3.38	0.561	67.55	11.74	0.000	6	عالية
	جميع الأبعاد	3.89	0.647	75.72	21.21	0.000		عالية

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج الميداني، (2021).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه ما يلي :

1. حصل المجال " اقتناع ودعم الإدارة العليا" على الترتيب الأول، وأعلى درجة موافقة من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي (4.07)، ووزن نسبي (81.31%)، ومستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي يعني وجود درجة موافقة عالية على المجال.
2. حصل مجال " التحسين المستمر للعمليات" على الترتيب الثاني من حيث درجات الموافقة، بمتوسط حسابي (3.93)، والوزن النسبي (78.62%)، مستوى الدلالة (0.00)، وهذا يعني وجود درجة موافقة عالية على المجال من قبل أفراد عينة الدراسة.
3. حصل مجال " تدريب العاملين وتأهيلهم" على الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (3.88)، والوزن النسبي (77.67%)، مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة عالية على المجال من قبل العاملين في الشركات محل الدراسة.
4. حصل مجال " اتخاذ القرارات بناء على معلومات" على الترتيب الرابع من حيث درجات الموافقة، بمتوسط حسابي (3.75)، والوزن النسبي (74.91%)، مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعني حصول على المجال على درجة موافقة عالية من قبل مجتمع وعينة الدراسة.
5. حصل المجال " التركيز على العميل" على الترتيب الخامس لدرجات الموافقة، بمتوسط حسابي (3.71)، والوزن النسبي (74.25%)، مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يدل على حصول المجال على درجة موافقة عالية.

6. حصل المجال " مشاركة العاملين وتحفيزهم على الترتيب الأخير وأقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.38)، الوزن النسبي (67.55%)، مستوى الدلالة (0.00)، وهذا يعني وجود درجة موافقة متوسطة على المجال.

بشكل عام يمكن القول أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات إدارة الجودة الشاملة يساوي (3.89)، وبوزن نسبي يساوي (75.72%)، وقيمة الاختبار (21.21) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على مجالات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة، ويدل ذلك على اهتمام الشركات محل الدراسة بتطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع الحيوي والمهم للاقتصاد والمجتمع الفلسطيني وفق لما هو متاح لها من إمكانيات مادية وبشرية ولوجستية، كما يدل على حرصها على التحسين المستمر لجودة وتميز خدماتها سعياً لإرضاء العملاء ومقابلة مستوى توقعاتهم، ويفسر الباحث حصول مجال مشاركة العاملين وتحفيزهم على أقل درجة موافقة بالأزمة المالية التي تعاني منها الشركات محل الدراسة سيما ارتفاع نسبة المديونية على المواطنين وصعوبة تحصيلها بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة التي يعيشها الشعب الفلسطيني، وكذلك الخصومات المستمرة من قبل الاحتلال الإسرائيلي والمضايقات التي يتعرض لها هذا القطاع، مما حد من قدرتها على تقديم حوافز ومكافآت مجزية للعاملين تتناسب مع حجم الجهود التي يبذلونها. وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (Arqawi and Ziad, 2020)، ودراسة (Kagiri and Njung, 2020)، ودراسة (بدر والمدهون، 2017)، ودراسة (عبد الوهاب، 2017)، ودراسة (شاكوت، 2015). فيما اختلف مع دراسة (درويش، 2017).

2/3/4 الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني:

ما مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين؟ وللإجابة على هذا التساؤل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة الاختبار والترتيب لمعرفة درجة الموافقة على أداء الشركات، النتائج في الجدول التالي:

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة الاختبار T والترتيب لكل مجال من مجالات أداء الشركات

#	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	فعالية الشركة	3.74	0.740	74.85	17.52	0.000	1	عالية
2	كفاءة الشركة	3.62	0.739	72.35	14.58	0.000	4	عالية
3	الارتباط والملائمة	3.74	0.680	74.80	19.11	0.000	2	عالية
4	تحقيق الاستدامة في الأداء	3.68	0.772	73.62	15.39	0.000	3	عالية
	جميع فقرات المجال	3.70	0.662	73.93	18.36	0.000		عالية

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج الميداني، (2021).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه ما يلي :

1. المتوسط الحسابي لمجال فعالية الشركة بلغ (3.74)، الوزن النسبي (74.85%)، مستوى الدلالة (0.000)، وحصل المجال على أعلى درجة موافقة "الترتيب الأول"، مما يعني أن المجال قد حصل على درجة موافقة عالية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة، ويدل ذلك على أن الشركات محل الدراسة قادرة على تحقيق أهدافها وتطلعاتها وفقاً لما هو مخطط ومرسوم في خططها الاستراتيجية.

2. حصل مجال الارتباط والملائمة على الترتيب الثاني من حيث درجات الموافقة بمتوسط حسابي (3.74)، الوزن النسبي (74.80%)، مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعني حصول المجال على درجة موافقة عالية من وجهة نظر أفراد العينة، ويمكن تفسير ذلك بحرص

الشركات على رضا المستفيدين وذوي العلاقة عن الخدمات المقدمة بالكم والكيف المطلوب، وتصميم هذه الخدمات بالشكل الذي يتلاءم مع احتياجات جمهور المستفيدين.

3. حصل مجال تحقيق الاستدامة في الأداء على الترتيب الثالث من حيث درجات الموافقة، المتوسط الحسابي (3.68)، الوزن النسبي (73.62)، مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يدل على حصول المجال على درجة موافقة عالية، ويفسر ذلك بامتلاك الشركات للموارد البشرية والحد الأدنى من الموارد المالية التي تمكنها من الاستمرار في عملها، فبالرغم من الأزمات المالية التي تتعرض لها الشركات؛ إلا أن معدلات التحصيل في تحسن مستمر خلال الخمس سنوات محل الدراسة (2015-2020). وما هو ينعكس إيجاباً على أدائها المؤسسي.

4. حصل مجال كفاءة الشركة على الترتيب الرابع وأقل درجة موافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.62)، الوزن النسبي (72.35)، مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يدل على حصول المجال على درجة موافقة عالية، ولكنها تقترب من درجة الموافقة المتوسطة، وربما يعود سبب انخفاض درجة الموافقة على هذا المجال إلى الحصار الإسرائيلي وتصنيف المناطق الفلسطينية، ومنع طواقم الشركات من الدخول لبعض مناطق تقديم الخدمات وعدم السماح باستغلال موارد تلك المناطق لإنتاج الطاقة، بالإضافة لصعوبة استيراد سلع وخدمات الطاقة من دول أخرى وما يشكله ذلك من صعوبة الاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية.

بشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات أداء الشركات يساوي (3.70) وبوزن نسبي يساوي (73.93%)، وقيمة الاختبار (18.36)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على مجالات أداء الشركات، ويدل ذلك على سعي الشركات لتحسين أدائها وتوفير المتطلبات اللازمة لذلك رغم كل التحديات والصعوبات التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، والتي تتجسد في السيطرة الإسرائيلية على قطاع الطاقة برمته، ووضع العراقيل أمام تحقيق استقلالته لإعاقة إقامة دولة فلسطينية مستقلة. ويتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع دراسة (الشاطر وآخرون، 2021)، دراسة (عبد الرحمن، 2018)، دراسة (بن عودة وايوب، 2017)، دراسة (بدر والمدهون، 2017).

3/3/4 الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث:

هل توجد علاقة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى كما يلي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين. ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بعد اقتناع ودعم الإدارة العليا ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين بُعد التحسين المستمر للعمليات ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين بُعد التركيز على العميل ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين بُعد اتخاذ القرارات بناء على معلومات ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين بُعد تدريب العاملين وتأهيلهم ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين بُعد مشاركة العاملين وتحفيزهم ومستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

للإجابة عن هذا التساؤل واختبار الفرضيات قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للتحقق من قوة واتجاه العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، وكانت النتائج على النحو التالي.

جدول (9): معامل الارتباط بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي

م	المحور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
1	اقتناع ودعم الإدارة العليا	**0.581	0.000
2	التحسين المستمر للعمليات	**0.582	0.000
3	التركيز على العميل	**0.507	0.000
4	اتخاذ القرارات بناء على معلومات	**0.607	0.000
5	تدريب العاملين وتأهيلهم	**0.384	0.000
6	مشاركة العاملين وتحفيزهم	**0.390	0.000
	كافة مجالات إدارة الجودة الشاملة	**0.591	0.000

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج الميداني، (2021).

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

يوضح الجدول (9) ما يلي:

1- إن معامل الارتباط بين مجال اقتناع ودعم الإدارة العليا ومستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.581)، والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين اقتناع ودعم الإدارة العليا ومستوى الأداء المؤسسي وعليه نرفض الفرض الفرعي الأول ونقبل الفرض البديل.

2- إن معامل الارتباط بين مجال التحسين المستمر للعمليات ومستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.582)، والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين التحسين المستمر للعمليات ومستوى الأداء المؤسسي، وعليه نرفض الفرض الفرعي الثاني ونقبل الفرض البديل.

3- إن معامل الارتباط بين مجال التركيز على العميل ومستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.507)، والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين التركيز على العميل ومستوى الأداء المؤسسي، وعليه نرفض الفرض الفرعي الثالث ونقبل الفرض البديل.

4- إن معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات بناء على معلومات ومستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.607)، والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين اتخاذ القرارات بناءً على معلومات ومستوى الأداء المؤسسي، وبناء عليه نرفض الفرض الفرعي الرابع ونقبل الفرض البديل.

5- إن معامل الارتباط بين تدريب العاملين وتأهيلهم ومستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.384)، والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين تدريب العاملين وتأهيلهم ومستوى الأداء المؤسسي، وعليه نرفض الفرض الفرعي الخامس ونقبل الفرض البديل.

6- إن معامل الارتباط بين مشاركة العاملين وتحفيزهم ومستوى الأداء المؤسسي يساوي (0.390)، والقيمة الاحتمالية له (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبذلك توجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين وتحفيزهم ومستوى الأداء المؤسسي، وعليه نرفض الفرض الفرعي السادس ونقبل الفرض البديل.

بشكل عام بلغ معامل الارتباط الكلي لكافة مجالات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (0.591)، ومستوى الدلالة (0.000)، وعليه نرفض الفرض الرئيس الأول ونقبل الفرض البديل، **ونستنتج من ذلك**، إن هناك علاقة طردية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، فكلما زادت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كلما ارتفع مستوى الأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Arqawi and Ziad, 2020)، دراسة (Kagiri and Njung, 2020)، ودراسة (عبد الرحمن، 2018)، ودراسة (بن عودة وإيوب، 2017)، ودراسة (عبد الوهاب، 2017)، ودراسة (بدر والمدهون، 2017)، ودراسة (الحاكم، 2015)، ودراسة (شاكوت، 2015)، واختلفت مع دراسة (Iqbal et all, 2018)، ودراسة (Stephen et all, 2017).

4/3/4 الإجابة على التساؤل الرابع:

هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية كما يلي:
 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والتي نصت على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، لمعرفة أفضل نموذج انحدار يؤثر على مستوى الأداء المؤسسي، وقد اشتمل أفضل نموذج على (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات) لأنها تؤثر على مستوى الأداء المؤسسي، حيث تم استبعاد (تدريب العاملين وتأهيلهم، مشاركة العاملين وتحفيزهم)؛ لأنها لا تؤثر على مستوى الأداء المؤسسي.

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية
المقدار الثابت	1.571	7.66	0.000
اقتناع ودعم الإدارة العليا	0.272	2.88	0.004
التحسين المستمر للعمليات	0.224	4.313	0.03
التركيز على العميل	0.201	3.29	0.02
اتخاذ القرارات بناء على معلومات	0.427	5.02	0.000
تدريب العاملين وتأهيلهم	-0.003	-0.06	0.95
مشاركة العاملين وتحفيزهم	0.002	0.02	0.98
معامل التحديد = (0.407) ، معامل التحديد المعدل = (0.395)			

المصدر: جمعت وحسبت من نتائج الميداني، (2021).

وقد تبين من الجدول أعلاه التالي:

1- معامل التحديد = (0.407)، ومعامل التحديد المعدل = (0.395)، أي ما نسبته (39.5%) من التغيير في مستوى الأداء المؤسسي يعود للمتغيرات المستقلة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات)، والنسبة المتبقية (60.5%) تعود لعوامل أخرى.

2- متغيرات ليست ذات دلالة إحصائية: وهي (تدريب العاملين وتأهيلهم، مشاركة العاملين وتحفيزهم)، وتم استبعادها؛ لأنها لا تؤثر في مستوى الأداء المؤسسي.

3- بُد اتخاذ القرارات بناءً على معلومات هو أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع، حيث بلغ قيمة معامل بيتا (0.427)، يليه بُد اقتناع ودعم الإدارة العليا بمعامل تأثير (0.272)، يليه في الترتيب بُد التحسين المستمر للعمليات بمعامل تأثير (0.224)، وحصل بُد التركيز على العميل على أقل درجة تأثير بمعامل (0.201).

5- معادلة الانحدار هـ:

مستوى الأداء المؤسسي = $1.571 + 0.272 * (\text{اقتناع ودعم الإدارة العليا}) + 0.224 * (\text{التحسين المستمر للعمليات}) + 0.201 * (\text{التركيز على العميل}) + 0.427 (\text{اتخاذ القرارات بناء على معلومات})$ ، وهذا يعني إنه:

- عند ارتفاع مستوى اقتناع ودعم الإدارة العليا بمقدار وحدة واحدة يرتفع مستوى الأداء المؤسسي بمقدار 0.272.
 - عند ارتفاع مستوى التحسين المستمر للعمليات بمقدار وحدة واحدة يرتفع مستوى الأداء المؤسسي بمقدار 0.224.
 - عند ارتفاع مستوى التركيز على العميل بمقدار وحدة واحدة يرتفع مستوى الأداء المؤسسي بمقدار 0.201.
 - عند ارتفاع مستوى اتخاذ القرارات بناء على معلومات بمقدار وحدة واحدة يرتفع مستوى الأداء المؤسسي بمقدار 0.427.
- وفي ضوء ذلك نرفض الفرضية الرئيسية الثانية ونقبل الفرض البديل، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Arqawi and Ziad, 2020)، دراسة (Kagiri and Njung, 2020)، ودراسة (عبد الرحمن، 2018)، ودراسة (بن عودة وأيوب، 2017)، ودراسة (عبد الوهاب، 2017)، ودراسة (بدر والمدهون، 2017)، ودراسة (الحاكم، 2015)، ودراسة (شاكوت، 2015)، ودراسة (Sadikoglu and Olcay, 2014)، ودراسة واختلفت مع دراسة (Iqbal et all, 2018)، ودراسة (Stephen et all, 2017).

وفي ضوء ذلك يمكن استنتاج أن نظام إدارة الجودة الشاملة له دور وتأثير مهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وعليه ينبغي للشركات العمل على تطبيق هذا المنهج في كافة عمليات وخدمات الشركة، حيث يساهم هذا النظام في تحسين جودة المنتج أو الخدمة وتلافي العيوب والأخطاء، وكذلك استخدام الوقت بشكل أكثر كفاءة، وكذلك المحافظة على حيوية المنظمة وكسب رضا جمهور العملاء والمجتمع من خلال إشباع حاجاته ورغباته المتجددة، وكذلك جعل المنظمة أكثر استجابة لمتغيرات البيئة وزيادة قدرتها التنافسية.

5/ ملخص النتائج والتوصيات

1/5 النتائج:

1. أظهرت النتائج أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (75.72%).
2. مستوى الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (73.93%).
3. وجود علاقة ارتباط قوية موجبة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومستوى الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط العلاقة (0.591).
4. أكثر أبعاد إدارة الجودة الشاملة ارتباطاً بالأداء المؤسسي هو بُد اتخاذ القرارات بناءً على معلومات، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.607)، تلاه بُد التحسين المستمر للعمليات بمعامل ارتباط (0.582)، ثم جاء في المرتبة الثالثة بُد اقتناع ودعم الإدارة العليا

بمعامل ارتباط (0.581)، ثم تلاه بُعد التركيز على العميل بمعامل (0.507)، ثم تلاه في الترتيب بُعد مشاركة العاملين وتحفيزهم بمعامل (0.390)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد تدريب العاملين وتأهيلهم بمعامل ارتباط (0.384).

5. أظهرت النتائج أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناء على معلومات)، تؤثر تأثيراً إيجابياً وجوهرياً على الأداء المؤسسي؛ وتفسر ما نسبته (39.5%) من التغيير في مستوى الأداء المؤسسي والنسبة المتبقية (60.5%) تعود لعوامل أخرى خارج نطاق الدراسة.

6. أهم العوامل تأثيراً في الأداء المؤسسي هو بُعد "اتخاذ القرارات بناءً على معلومات"، حيث بلغ قيمة معامل التأثير - بيتا (0.427)، يليه بُعد اقتناع ودعم الإدارة العليا بمعامل (0.272)، يليه بُعد التحسين المستمر للعمليات بمعامل (0.224)، وحصل بُعد التركيز على العميل على أقل درجة تأثير بمعامل (0.201). وقد تم استبعاد كل من (مشاركة العاملين وتحفيزهم، تدريب العاملين وتأهيلهم) نظراً لكونها أبعاد غير مؤثرة في الأداء المؤسسي.

2/5 توصيات الدراسة:

1. على الإدارة العليا أن تولي مزيد من الاهتمام بتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة لما له من قدرة في التأثير الإيجابي الفعال على مستويات الأداء المؤسسي.
2. وضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام الجودة، وتفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية وتسجيلها.
3. التدريب المستمر للعاملين في المجالات الإدارية والفنية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء، ومواكبة واستيعاب التكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات العمل الإدارية والفنية.
4. الحرص على استفتاء آراء المستفيدين عن مستوى جودة الخدمات الحالية والجديدة، وتقييم ذلك باستمرار، واخذ آرائهم على محل الجد، والعمل على تحقيق أعلى درجات الرضا للمستفيدين.
5. زيادة مشاركة العاملين في كافة المستويات الإدارية بعملية اتخاذ القرارات، وزيادة مشاركتهم في أنشطة تحسين طرق أداء الأعمال، وزيادة مشاركتهم في إعداد الخطط اللازمة لتحسين الجودة، لتعزيز شعورهم بالرضا والانتماء والاقتناع.
6. وضع نظام جيد للمكافآت والحوافز التشجيعية، ومزيد من تشجيع العمل الجماعي المشترك وأسلوب فرق العمل.
7. العمل على تجنيد الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة، وتحسين معدلات التحصيل، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية، وتقديم خدمات متوافقة، من حيث السعر والجودة والنوعية مع الوضع الاجتماعي والثقافي والاقتصادي لجمهور المستفيدين.
8. مشاركة الشركات لأصحاب المصالح الرئيسيين في وضع الخطط والأهداف الخاصة بالشركة، وتوفير النظم والقواعد التي تساعد في تقديم الخدمات بصورة أمثل.
9. العمل على توفير بيئة ملائمة تتضمن الإمكانيات المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية ونظم العمل والآليات المناسبة لتطبيق نظم فعالة لإدارة الجودة الشاملة وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو زيادة، زكي عبد المعطي. (2019). إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (27)، العدد (4)، ص 95-128.
- أبو زيادة، زكي. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، عدد 4، فلسطين.
- إدريس، وائل، والغالب، طاهر. (2009). المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أشرف، نسيم. (2011). معايير إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الاستشفائية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- بدر، رشاد محمود، والمدهون، محمد. (2017). " أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد (25)، العدد (4)، ص 104-136، غزة.
- بن عودة، قصير وأيوب مختار. (2017). " إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بمؤسستي بوهران، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (31)، ص 357-368، الجزائر.
- البيو، عبد الرحيم دانيال. (2014). " تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- جاد الرب، سيد محمد. (2012). القيادة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- جير، نجوى. (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي وزارة الصحة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الجرجراوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، غزة، فلسطين
- الحاكم، على عبدالله. (2015). "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات - دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء المحدودة الرئاسة، مجلة إدارة الجودة الشاملة، العدد (2)، المجلد (16)، ص 1858-6996.
- الخطيب، صالح. (2005). التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2، الأردن، ص 34.
- الدجني، اياد. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- درويش، سامان توفيق. (2017). "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية- دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السلبيانية بإقليم كردستان - العراق"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.
- شاكوت، غفاف عمر. (2015). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين بالمؤسسات الخدمية، دراسة تطبيقية على الهيئة القومية للكهرباء في الفترة من (207-2013)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان.
- صيام، أمال. (2010). تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في محافظة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.

- العابد، محمد، ومكيد، علي. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمة الخضر-الوادي، العدد السابع، الجزائر.
- عايش، شادي. (2008). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية-غزة-فلسطين.
- عبد الرحمن، عادل محمد. (2014). أثر التخطيط الاستراتيجي على تحسين الأداء المؤسسي للمنظمات العامة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مجلد (28)، العدد (2)، ص 133-179 .
- عبد الرحمن، معالي عباس الشريف. (2018). "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي الدور المعدل للثقافة التنظيمية- دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم.
- عبد الوهاب، محمد نور الله. (2017). "أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء قطاع الصناعات الغذائية السودانية"، دراسة حالة مجموعة شركات معاوية البرير"، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان.
- عبدالله، وليد عبد الحميد. (2018). دور تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في خلق قيمة سوقية مضافة للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- العدلوني، محمد. (2002). العمل المؤسسي. ط 1. بيروت: دار أين حزم للنشر والتوزيع.
- العزاوي، محمد. (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي. (2001). المنهجية الكاملة الإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن.
- علوان، قاسم نايف. (2015). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عياد، عادل عيد. (2017). أثر تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الابتكار الإداري في مؤسسات التعليم العالي وفقاً لنموذج بالديرج للتميز المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- قيسية، عبد القادر أحمد. (2018). أثر الأداء الإداري على الأداء المالي في شركات توزيع الكهرباء العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- محمد، عبدالرحيم. (2008). قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، أعمال ندوات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام 2005، 2006، 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 495-514.
- محمد، عمر عبد القادر. (2017). "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات-الخرطوم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، الخرطوم.
- المدھون، محمود. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- مركز الميزان لحقوق الانسان. (2011). رقة موقف: حول خدمة توصيل التيار الكهربائي إلى المنازل في قطاع غزة، متاح على الرابط: <http://www.mezan.org/uploads/files/12934.pdf>
- مضية، طارق. (2019). "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلية-جوال"، كلية إدارة الأعمال"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية-ماس. (2019). أبعاد معضلة قطاع الكهرباء في فلسطين بين القطاع العام والقطاع الهشلمون، عبد الرحمن هشام. (2015). "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء الخليل" كلية إدارة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Appelbaum, S. H., Kryvenko, O., Rodriguez Parada, M., Soochan, M. R., & Shapiro, B. T. (2015). Racial-ethnic diversity in Canada: competitive edge or corporate encumbrance? Part One. *Industrial and Commercial Training*, 47(6), 302-309.
- Arqawi Samer, Zaid Ahmed A. (2020), The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management, *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 7s, (2020), pp. 5269-5277 .
- Fernandes, A. C., Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sampaio, P., Sameiro, M., Sameiro, M., ... & Truong, H. Q. (2017). Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 53-67.
- Hui Y.T. and Tam C .M. (1994) "Total Quality Management in a public Transport Organization In Hong Kong" International Journal of project Management No.5, Vol.14
- Iqbal, Tahir, Huq, Daizul, Khurram, M and Bhutta, S.(2018). Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm performance: An exploratory study in apparel export industry of Pakistan, *International Journal of Production Economics*, Vol 203, pp 24-37.
- KAGIRI, Ruth Muthoni NJUNG'E,(2020); A.. ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON PERFORMANCE OF FAIRTRADE PREMIUM PROJECTS IN KENYA. *International Journal of Entrepreneurship and Project Management*, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 1 - 26, oct. 2020. ISSN 2518-2838. Available at: <<https://www.iprjb.org/journals/index.php/IJEPM/article/view/1146>>. Date accessed: 06 nov. 2020. doi: <https://doi.org/10.47604/ijepm.1146>.
- Kaplan R. Atkinson A. Matsumura E. and M. Young (2012) "Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution" . 6Thed. Bearson Education Inc. Upper Saddle River New Jersey.
- Macpherson, N. & Pabari, M "Assessing Organizational Performance, Third African Evaluation Association Conference Professional Development Workshop. (2004), p8.
- Peterson, and others (2003). *An Organizational Performance Assessment System for Agricultural Research Organizations: Concepts, Methods, and Procedures*, International Service for National Agricultural Research, Netherlands
- Sadikoglu, Esin and Olcay, Hilal.(2014).The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey, Vol. 2014, Article ID 537605, 17 .
- Stephen, Ibidunni, Paul, Salau, Olubusayo, Falola, William, Ayeni, and Frank Obunabor.(2017).Total Quality Management and Performance of Telecommunication Firms, *International Business Management*, Vol: 11, Issue: 2,Page No.: 293-298 .
- Weygandt J., Kimmel P. and D. Kieso, (2012), " Management Accounting Tools for Business Decision Making", 6th ed, John Wiley & Sons.

التقرير السنوي مجلس تنظيم قطاع الكهرباء الفلسطيني(2019), (<http://www.nedco.ps>).

“The Role of Total Quality Management in Improving the Levels of Institutional Performance: An Applied study on Electricity Distribution Companies in Palestine”

Researchers:

Elfadil Timan Idriss¹; and Thabit Abu Elrous

1. Department of Business Administration - University of Gezira – Sudan.
2. Department of Business Administration - College of Business and Economics – Palestine Technical University- Kadoorie.

Abstract:

The study aimed to identify the role of total quality management in improving the level of institutional performance in the electricity distribution companies in Palestine. The study relied on the descriptive analytical method, and on the questionnaire tool to collect the primary data necessary for the study. The study population consisted of all employees of (Jerusalem Electricity Company, North Electricity Company, Tubas Electricity Company, South Electricity Company, Hebron Electricity Company), who numbered (2072) employees, (370) questionnaires were distributed in a simple random sampling method, from which (305) questionnaires were retrieved with a recovery rate of (82.4%), and by relying on the statistical analysis program (SPSS) the study reached the following results. The reality of the application of total quality management came with a high degree of approval by (75.72%), the level of institutional performance came with a high degree of approval by (73.93%), and there was a strong positive correlation between total quality management and the level of institutional performance, where the value of the relationship correlation coefficient was (0.591), And the existence of an impact of the dimensions of total quality management (conviction and support of senior management, continuous improvement of operations, focus on the customer, decision-making based on information) on institutional performance and explain (39.5%) of the change in the level of institutional performance. The study recommends that the senior management of the companies under study pay more attention to the application of total quality management because of its ability to have an effective positive impact on the levels of institutional performance, and work to develop clear, written and announced policies related to the total quality management system that meet the requirements for obtaining and registering an international quality certificate. As well as increasing the participation of workers in the decision-making process, establishing a good system of rewards and incentives, and encouraging joint teamwork and the style of work teams.

Keywords: Total Quality Management, Institutional Performance, Electricity Distribution Companies, Palestine.