

## واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين

" شركة كهرباء القدس نموذجاً "

ثابت أبو الروس<sup>1</sup> - الفاضل تيمان إدريس<sup>2</sup>

1- قسم العلوم الإدارية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة فلسطين التقنية/ خضوري

2- قسم إدارة الأعمال - جامعة الجزيرة - السودان. elfadiltiman@yahoo.com

### ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركة كهرباء القدس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة كهرباء القدس البالغ عددهم (968)، وتم توزيع (169) استبيان بطريقة العينة العشوائية البسيطة على عينة الدراسة التي جرى تحديدها بالاعتماد على معادلة روبيرت ماسون الاحصائية، استرد منها (129) استبيان، وبالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى نتائج منها أن شركة كهرباء القدس تطبق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة بنسبة (81.40%). كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي). كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، لصالح الذين سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة. اختتمت الدراسة بتوصيات منها ضرورة أن تولي الإدارة العليا بالشركة مزيد من الاهتمام بتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ من خلال التدريب المستمر للعاملين، وزيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ووضع نظام جيد للمكافآت والحوافز التشجيعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، العاملين، شركة كهرباء القدس. فلسطين.

1/ الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة:

1/1 الإطار العام:

1/1/1 المقدمة:

يمثل قطاع الطاقة العمود الفقري للاقتصاد في أي دولة، حيث إن تقديم خدمات الطاقة، وبخاصة الكهربائية، بشكل جيد يساهم في تحقيق الأهداف الإنمائية للبلدان في مجالات الصناعة والتجارة والزراعة والخدمات الاجتماعية الهامة، مثل: التعليم، والرعاية الصحية، وكلما توفرت مصادر الطاقة في البلد كلما أملكها دافعاً قوياً نحو تقدم البلد وازدياد قوتها والعكس صحيح، ونظراً للطلب الهائل غير الملبي على الطاقة فإن ضمان وأمن توفر إمدادات الطاقة بأسعار معقولة قد احتل مكان الصدارة في وضع السياسات الخاصة بالطاقة، وسيطلب التصدي لهذا التحدي تمويلاً لزيادة قاعدة الإمدادات وتحسين كفاءة تقديم واستخدام الطاقة، كما يستوجب المحافظة على مصادر الطاقة المتوفرة، واعتماد مبادئ العدالة والموازنة بين الإنتاج والاستهلاك لكي تفي باحتياجات الحاضر والمستقبل لتحقيق الرفاهية للجميع مع الحفاظ على البيئة (الطويل، 2013).

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 والعلميات 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).

وتأتي هذه الدراسة لكي تسلط الضوء على واقع إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء القدس في ضوء ما تعانيه الشركة والمدينة المقدسة من مضايقات إسرائيلية مستمرة تستهدف قطاع الكهرباء، باعتبار المدينة في قلب وجوهر الصراع مع الاحتلال الإسرائيلي الذي يسعى بكل قوة إلى حرمان الفلسطينيين من ثرواتهم ومصادر الطاقة الكهربائية بهدف دفعهم إلى الهجرة ضمن سياسة التمييز العنصري التي يمارسها بحق الشعب الفلسطيني.

### 2/1/1 مشكلة الدراسة وتساولاتها:

بالاستناد إلى الدراسات 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 عموماً، 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 الباحثان للتقارير السنوية لسلطة الطاقة والموارد الطبيعية، وتقارير مجلس تنظيم الكهرباء في فلسطين عن الأعوام (2015-2019) بخصوص أداء شركات توزيع الكهرباء والتي منها شركة كهرباء القدس، 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.

في ضوء ما تقدم يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء القدس من وجهة نظر العاملين؟ ويتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تهدف للإحاطة بالمشكلة من جميع الأبعاد:

1. ما واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، تدريب العاملين وتأهيلهم، مشاركة العاملين وتحفيزهم) من وجهة نظر العاملين في شركة كهرباء القدس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزي لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

**3/1/1 أهداف الدراسة:**

1. التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، تدريب العاملين وتأهيلهم، مشاركة العاملين وتحفيزهم) من وجهة نظر العاملين في شركة كهرباء القدس.
2. بيان إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
3. تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار في شركة كهرباء القدس بهدف تحسين مستوى الأداء والارتقاء بواقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**4/1/1 فرضيات الدراسة:**

تم بناء فرضيات الدراسة على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).  
ويتفرع منها الفروض الفرعية التالية:

- 1/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- 2/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر.
- 3/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 4/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

**5/1/1 أهمية الدراسة:**

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الموضوعات الإدارية الحديثة التي حازت على اهتمام الكثير من المؤسسات والشركات، وبالتالي تمتد هذه الدراسة المكتبة العربية بدراسة حديثة تتناول متغير حاسم وفي غاية الأهمية في تقدم ونجاح المؤسسات وتميزها، حيث تعتبر من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تناولت الموضوع في شركه كهرباء القدس. وبالتالي هي تسد الفجوة البحثية في هذا المجال،

- تسعى الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرباء القدس، وتبيان نقاط الضعف والقوة في هذا المجال، وبالتالي رسم مسارات التصحيح الممكنة عبر ما سنقدمه من نتائج وتوصيات.

**6/1/1 حدود الدراسة:**

**الحد الموضوعي:** تمثل الحد الموضوعي في تحديد مستوى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة ( اقتناع ودعم الإدارة العليا، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، تدريب العاملين وتأهيلهم، مشاركة العاملين وتحفيزهم) من وجهة نظر العاملين في شركة كهرباء القدس.

**الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على شركة كهرباء القدس.  
**الحد الزمني:** تم تنفيذ الجانب العملي من الدراسة في العام (2021).  
**الحد البشري:** تمثل الحد البشري في كافة العاملين في شركة كهرباء باستثناء العاملين في الوظائف المتدنية مثل الأمن والخدمات.

### 2/1 الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

**1/2/1 دراسة Arqawi and Zaid (2020):** هدفت الدراسة 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 وأساليب 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، إدارة المعرفة لها دور وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.**

**2/2/1 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. وجدت الدراسة أن تخطيط إدارة الجودة والتركيز على العملاء وتطبيق مناهج تخطيط إدارة الجودة، مثل التدقيق والتحسين المستمر والرصد والتقييم لها تأثير إيجابي على أداء المشاريع.

**3/2/1 دراسة مضية (2019):** هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية \_ جوال؛ واستخدام الباحث المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع دراسة من عاملي ومشاركي شركة الجوال في الضفة الغربية وقطاع غزة والتي يبلغ عددهم فيها عن تسعمائة وثمانية وعشرين عاملاً (928) وعدد المشتركين حوالي مليونين وسبعمئة ألف مشترك. أظهرت الدراسة أن اتجاهات المشتركين نحو جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية "جوال" حسب آراء المشتركين كانت مرتفعة، وأيضاً بينت الدراسة أن درجة التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة.

**4/2/1 دراسة الغنزي، وحسنين (2019):** هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للعاملين في جامعة المثني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة، حيث وزعت على عينة قوامها (52) فرداً شملت (مدير، ومعاوني وموظفي ومشرفي الأقسام الداخلية) وفق أسلوب العينة العمدية. **وتوصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات قوية في الأقسام الداخلية بصلاحية العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبارها مرتكزاً لتحسين الأداء التشغيلي للعاملين.**

**5/2/1 دراسة Yeng and Others (2018):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية، كما هدفت لمساعدة أصحاب الفنادق في تحديد ممارسات إدارة الجودة الشاملة المناسبة، واعتمدت على الاستبيان الذي وزع على 122 مفردة، والمقابلات مع 10 من مديري الفنادق. **وقدمت الدراسة مقترحاً يحدد ممارسات إدارة الجودة الشاملة التي يمكن أن تحسن الميزة التنافسية لصناعة الفنادق، والمساهمة في تحقيق دخل قومي مرتفع في عام 2020.**

**6/2/1 دراسة Iqbal et al (2018):** هدفت إلى دراسة علاقة إدارة الجودة الشاملة ونظام الإنتاج في الوقت المحدد TQM، JIT، بالأداء: في صناعة تصدير الملابس في باكستان، وتم جمع البيانات من (248) شركة تصدير، وتم تقدير النموذج باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى ضعف المساهمة المباشرة لإدارة الجودة الشاملة في الأداء التشغيلي، ومع ذلك فإن العلاقة مهمة عندما يتم التوسط من خلال JIT، حيث يتوسط نظام الإنتاج في الوقت المحدد بشكل إيجابي في العلاقة بين الأداء التشغيلي والأداء المالي للشركة.

**7/2/1 دراسة درويش (2017):** هدفت الدراسة إلى التعرف على أشكال وأنماط معايير الجودة الشاملة وممارسة إدارة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السليمانية، وإبراز دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل ودراسة الحالة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات موضوع الدراسة تطبق معايير الجودة الشاملة بصورة متوسطة، وهناك مستويات رضا مرتفعة للمستفيدين من خدمات المؤسسات الاجتماعية في المؤسسات موضوع الدراسة.

**8/2/1 دراسة بدر والمدهون (2017):** هدفت 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 المبحوثة، تم توزيع عدد (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (72) استبانة أي ما نسبته (90.0%). وتوصلت الدراسة إلى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة - محل الدراسة - بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة.

**9/2/1 دراسة Stephen et al (2017):** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء شركات الاتصالات في نيجيريا، وتم توزيع أداة الدراسة على عينة تكونت من (122) مبحوث، تم اختيارهم من شركتين رائدتين للاتصالات (MTN، Globacom) في نيجيريا. أشارت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة مثل تحسين العملية، وتمكين العاملين تؤثر بشكل كبير على أداء الشركة.

**10/2/1 دراسة باديس (2016):** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة سوناطراك - قسم التكرير على جودة المنتجات النفطية، وقد اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (259) مفردة وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة موضوع الدراسة مجتمعة كانت متوسطة بنسبة (62.4%)، وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى التحصيل العلمي والموقع الوظيفي.

**11/2/1 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 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 الكهرياء.

**12/2/1 دراسة الهشلمون (2015):** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرياء الخليل، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لعاملي الشركة، حيث تم توزيع (120) استبانة تم استرداد (92) استبانة، وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية لمشاركي الشركة حيث تم توزيع (250) استبانة وتم استرداد (226) استبانة، كما تم استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات مع الإدارة العليا، أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق شركة كهرياء الخليل لُبعد التركيز على تحقيق رضا المشتركين حسب آراء المشتركين كانت مرتفعة، كما بينت الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة حسب آراء العاملين كان متوسطاً. كما أظهرت أن هناك العديد من المعوقات والعقبات التي واجهت عملية التطبيق لمعايير إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

### 3/1 التعليق على الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف:

تتفق الدراسة الحالية بشكل جزئي مع الدراسات السابقة في تناولها متغير إدارة الجودة الشاملة، واتفقت معها في منهج وأدوات الدراسة، واختلفت مع بعضها، في مجتمع وبيئة التطبيق والإطار المكاني والزمني، واختلفت مع البعض الآخر في بعض مؤشرات قياس إدارة الجودة، حيث تناولت الدراسة الحالية واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في شركة كهرياء القدس، ولا يوجد دراسات سابقة فلسطينية أو عربية تناولت الموضوع المطروق في هذا القطاع بشكل كامل على حد علم الباحث، كما تناولت الدراسة الحالية إدارة الجودة الشاملة ضمن منظور شمولي متكامل، حيث تم تفسيرها من خلال ستة أبعاد متكاملة، وأخذت الدراسة الحالية بعين الاعتبار مؤشرات وعناصر جودة أداء الخدمة المعتمدة في قطاع الطاقة الكهربائية في فلسطين، وتتميز الدراسة الحالية في المجال الزمني، كما تتميز في الجانب التطبيقي، والذي تم على جميع العاملين في شركة كهرياء القدس، وتتميز كذلك في فروضها التي تحاول تبيان الفروق بين متوسطات استجابات العينة تبعاً لعدد من المتغيرات الشخصية والتصنيفية.

### 2/ الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة:

في هذا الجزء من البحث سيتم تناول الأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة والمتمثل في مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته وأبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة.

### 1/2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هناك العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، حيث لا يوجد تعريف عالمي واحد متفق عليه حتى الآن، وقد تعددت وتباينت هذه التعريفات وفقاً لاختلاف تخصصات واهتمامات الباحثين والكتاب الذين عرفوها، وفيما يلي عرض لمجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم بغرض توضيح وتحديد أبعاد هذا المفهوم وأساسه الفكرية والفلسفية:

يعرف زين الدين (1998م) إدارة الجودة الشاملة بأنها: خلق ثقافة متميزة في الأداء، حيث يعمل ويكافح المدراء والموظفين بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستهلك، وأداء العمل صحيحاً منذ البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وفعالية عالية في أقصر وقت.

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 ورغباتهم 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. 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، والملاء).

وقد قدم معهد المعايير البريطاني (British Standards Institution- BSI) تعريفين لإدارة الجودة الشاملة: أولهما: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتقد كل أنشطة الشركة لتحقيق احتياجات المستهلك والمجتمع وتوقعاتها، 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 الفيدرالي 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).

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

## 2/2 أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

- 1- خفض التكاليف، فالجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وتقليل التكاليف.
- 2- تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات للعميل.
- 3- تحقيق الجودة وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الجمهور (مضية، 2019: 26).

4. تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل، ومهارات العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة.
5. ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والقائمة على الفعالية تحت شعار " أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة ".
6. الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفاعلة وإيجاد الإجراءات التصحيحية، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة ومكونات النظام (المدخلات - العمليات - المخرجات). (دحدوح، 2018، 34).
7. اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية والوقائية لتلاقي الأخطاء قبل وقوعها، ورفع درجة الثقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة.
8. زيادة القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال، وزيادة كفاءتها في رضا المستهلكين والتفوق والتميز على المنافسين.
9. زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة، وزيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات والقدرة على استثمار الفرص - تجنب المخاطر والمعوقات.
10. أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة للتكيف مع الاحتياجات المتجددة للمستهلك، مع زيادة القدرة على إجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الإنتاج.
12. أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة. (دحدوح، 2018، 35).

وفي ضوء ما سبق يمكن اعتبار الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين هو تحقيق التميز وتحسين الأداء الكلي للشركة؛ من خلال التركيز على تطوير الجودة للمنتجات والخدمات حسب رغبة جمهور العملاء، وبما يتناسب مع حاجاتهم وتطلعاتهم، مع تحقيق تخفيض في التكاليف، والإقلال من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضائهم، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لجهود الجودة.

### 3/2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة المعتمدة في الدراسة:

#### 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 أنواقهم ومتطلباتهم، وأن تكون كافة الأنشطة في المؤسسة هدفها الأساسي الإيفاء بتطلعات 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 المستهلك (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 المباشر 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 بناءه، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة 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).

### 4/2 نبذة عن شركة كهرباء محافظة القدس:

هي شركة مساهمة محدودة، توزع القدرة الكهربائية لأكثر من 304 الف مشترك (حوالي مليون نسمة) في منطقة وسط الضفة الغربية (محافظات القدس، رام الله، بيت لحم، أريحا والأغوار)، ويعمل فيها

أكثر من 1000 ألف موظف، ويبلغ حجم مبيعاتها السنوية 400 مليون دولار وتجاوز الحمل الأقصى الـ 540 ميجاواط.

بدأت نواة الشركة الأولى في السابع من كانون الثاني عام 1914م، وهي من أعرق شركات توليد ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين، وهي مؤسسة وطنية تربط القدس مع الضفة الغربية واصبح تاريخاً جزء لا يتجزأ من تاريخ القدس، ورغم كل الصعاب والعقبات التي وقفت في طريقها فقد ثابرت على تقديم الخدمة الكهربائية في ظروف الحرب والحصار والجدار والاحتياحات، وهي ما زالت تتحمل مسؤولية وطنية اجتماعية في مجال دعم صمود الشعب الفلسطيني لتشكل رافعة لتنمية المجتمع الفلسطيني وتطور اقتصاده (التقرير السنوي للشركة، 2019: 3).

1. رؤية الشركة: الوصول إلى ضمان جودة الخدمات وضبطها بالاستناد إلى أسس ومعايير فنية ومهنية محلية وعالمية.
2. الرسالة: ضمان مستوى عال لجودة المدخلات والعمليات والمخرجات بجوانبها الثلاثة الفنية والإدارية والمالية وضبطها (موقع شركة كهرباء محافظة القدس: 2021).
3. سياسة الجودة في الشركة:

يوجد في الشركة سياسة معلنة ومكتوبة تختص بالجودة نصت على ما يلي: " نلتزم إدارة شركة كهرباء القدس بالاستمرار في تقديم الخدمة الكهربائية المميزة لمشتريها بالتنوع والاعتمادية والموثوقية وبالتكلفة المعقولة والطريقة الآمنة، حسب المواصفات المعلنة والمتفق عليها مع الالتزام بالمتطلبات التنظيمية والتشريعية، كما نلتزم الشركة بالتدريب المستمر للعاملين لكي يقوموا بأداء الأعمال والمهام المطلوبة منهم بأفضل شكل ممكن، لتطبيق معايير الخدمة الجيدة وبالمواصفات المطلوبة، وملافاة توقعات المشترين، وكذلك مواصلة استيعاب التكنولوجيا الحديثة بهدف التحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة. وتقوم إدارة شركة كهرباء محافظة القدس بتطبيق نظام إدارة الجودة يفي بمتطلبات لمواصفات الدولية 2015: ISO 9001، وذلك لضمان الوفاء بمستويات الجودة ومواصفاتها بصورة مستمرة، وفي كل مرحلة من مراحل تقديم الخدمة الكهربائية، وهي بهذا تطمح بأن تصبح في مصاف أوائل الشركات بالنسبة لمشتريها وكافة الجهات ذات العلاقة وذلك ضمن سياق عملها والعوامل المؤثرة ما أمكن ذلك محليا وإقليمياً. (موقع شركة كهرباء محافظة القدس: 2021).

### 3/ منهجية وإجراءات الدراسة 1/3 منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً، وأيضاً تحليل بياناتها، وكذلك توضيح العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

### 2/3 أساليب جمع المعلومات والبيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة فإن الأمر يستلزم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- 1) البيانات الثانوية: وهي التي استخدمت لتكوين الإطار النظري للدراسة؛ إذ تمت الاستعانة بالمصادر التالية: الدوريات المتخصصة، والنشرات والتقارير الدورية والكتب المنهجية، التي تبحث في الإدارة وخاصة إدارة الجودة الشاملة، الرسائل العلمية، مواقع الإنترنت.

(2) **البيانات الأولية:** وهي البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة التي تم إعدادها خصيصاً لموضوع الدراسة وتوزيعها على العينة المستهدفة.

### 3/3 مجتمع وعينة الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن مجتمع الدراسة تكون من جميع العاملين في شركة كهرباء القدس، والبالغ عددهم (968) موظفاً. وتم تحديد حجم العينة المناسب حسب معادلة روبيرت ماسون، والتي بلغت (169) مفردة، وبعد توزيع الاستبيان على العدد المذكور باستخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، تم استرداد (129) استبيان صالحة للتحليل يشكلون حجم العينة النهائي.

### 4/3 أداة الدراسة:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، قام الباحث بإعداد وتطوير أداة الاستبيان بهدف التعرف على واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في شركة كهرباء القدس. وفيما يتعلق بوصف أداة الدراسة فقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين:

- **الجزء الأول:** ويشتمل على البيانات الديمغرافية لأفراد العينة وهي (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

### - الجزء الثاني: (إدارة الجودة الشاملة) ويحتوي على 6 مجالات رئيسية:

- المجال الأول: " اقتناع ودعم الإدارة العليا " وتتكون من 7 فقرات.
  - المجال الثاني: " التحسين المستمر للعمليات " ويتكون من 7 فقرات.
  - المجال الثالث: " التركيز على العميل " ويتكون من 7 فقرات.
  - المجال الرابع: " اتخاذ القرارات بناء على معلومات " ويتكون من 7 فقرات.
  - المجال الخامس: " تدريب العاملين وتأهيلهم " ويتكون من 7 فقرات.
  - المجال السادس: " مشاركة العاملين وتحفيزهم " ويتكون من 7 فقرات.
- ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة - غير موافق - محايد - موافق - موافق بشدة) لرصد الاستجابات على مجالات الاستبيان.

### 5/3 اختبار الصدق:

يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2011: 179)، وتم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية حجمها (30) مفردة لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي وثبات الاستبانة، وقد قام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

### 1. صدق الاستبانة من وجهة نظر المحكمين "الصدق الظاهري"

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من عدد (10) من المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإحصائية وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

### 2. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب 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 (0.506–0.919). وبذلك الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه

### 3. الصدق البنائي العام لمحاوَر الاستبانة:

يعتبر الصدق البنائي أحد 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 (1) 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 (1): معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور ومجال في الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

البيان	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية
أبعاد 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

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

المصدر: من إعداد الباحثان وفق بيانات المسح الميداني، (2021).

### 6/3 اختبار ثبات الاستبان:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة تُعطى نفس النتيجة لو تكرر إعادة توزيعها تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وبينت النتائج أن قيم معاملات الثبات لمحاوَر الاستبانة جاءت بقيم عالية، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين (0.713–0.937) وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحاوَر الاستبانة (0.940)؛ وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

### 7/3 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 Parametric 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 نُقِرّه نظرية النزعة

المركزية (ربيع، 2007)، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسبب الذي تم ذكره دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

#### 4/ عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها:

في هذا الجزء سيتم إجراء تحليل للبيانات الخاصة للعاملين في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين بحسب إفاداتهم، وذلك 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 للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). والجدول رقم (2) يوضح ذلك

#### جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

م.	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	التكرار	النسبة %
1	النوع الاجتماعي	ذكر	72.0
		أنثى	28.0
		Total	100.0
2	العمر	أقل من 30 سنة	14.0
		من 30 إلى 40 سنة	32.5
		من 41 إلى 50 سنة	29.5
		أكبر من 50 سنة	24.0
	Total	129	100.0
3	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط فأقل	29.0
		بكالوريوس	58.0
		دراسات عليا	13.0
		Total	129
4	سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	24.0
		من 10 إلى 20 سنة	65.0
		أكثر من 20 سنة	11.0
		Total	129

المصدر: من إعداد الباحثان وفق بيانات المسح الميداني، (2021).

يتضح من جدول (2) أن غالبية أفراد مجتمع الذكور هم من فئة الذكور، وهناك نسبة مساهمة جيدة للمرأة بلغت (28%)، ويعزى الباحث ذلك إلى طبيعة العمل في شركة الكهرباء والتي تحتاج في كثير من الوظائف إلى قوى جسدية وبدنية ووظائف ذات مخاطر مهنية عالية تحجم المرأة عن تقلدها، كما يتضح أن غالبيتهم من فئات عمرية ناضجة ومن أصحاب الخبرة، ويحملون مؤهلات علمية عالية، وبالتالي يطمئن الباحث لقدرتهم على تفهم عبارات الاستبانة وتقديم إجابات موضوعية ودقيقة.

#### 2/4 المحك المعتمد في الدراسة:

لتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، أُعتمد في ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبيان ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد تم تحديد درجة الموافقة حسب المحك المستخدم للدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم (3).

## جدول (3): المحك المستخدم في الدراسة

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

3/4 الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات:

1/3/4 الإجابة على التساؤل الأول:

ما واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، اتخاذ القرارات بناء على المعلومات، التركيز على العميل، التحسين المستمر للعمليات، تدريب العاملين وتأهيلهم، مشاركة العاملين وتحفيزهم) من وجهة نظر العاملين في شركة كهرياء القدس؟ وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسطات الحسابية والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة، والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

جدول (4): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والترتيب لكل مجال من مجالات إدارة الجودة الشاملة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	القيمة الاحتمالية	الترتيب	درجة الموافقة
1	اقتناع ودعم الإدارة العليا	4.42	88.41	0.000	1	عالية جداً
2	التحسين المستمر للعمليات	4.24	84.84	0.000	3	عالية جداً
3	التركيز على العميل	3.94	78.81	0.000	5	عالية
4	اتخاذ القرارات بناء على معلومات	4.04	80.85	0.000	4	عالية
5	تدريب العاملين وتأهيلهم	4.25	85.00	0.000	2	عالية جداً
6	مشاركة العاملين وتحفيزهم	3.54	70.80	0.000	6	عالية
	جميع الأبعاد	4.07	81.40	0.000		عالية

المصدر: من إعداد الباحثان وفق بيانات المسح الميداني، (2021).

يتضح من خلال البيانات الواردة في الجدول (4) ما يلي :

1. حصل المجال " اقتناع ودعم الإدارة العليا" على الترتيب الأول، وأعلى درجة موافقة من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي (4.42)، ووزن نسبي (88.44%)، ومستوى دلالة أقل من (0.05)، وهي يعني وجود درجة موافقة عالية جداً على المجال، وهذا يدل على حرص الإدارة على دعم تطبيق الجودة الشاملة وهو ما يفسره حصول الشركة على نظام جودة معتمد ومسجل يفى بمتطلبات المواصفات الدولية ISO 9001: 2015.
2. حصل مجال " تدريب العاملين وتأهيلهم" على الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (4.25)، والوزن النسبي (85.00%)، مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعني أن هناك درجة موافقة عالية جداً على المجال من قبل العاملين في الشركة.
3. حصل مجال " التحسين المستمر للعمليات" على الترتيب الثالث من حيث درجات الموافقة، بمتوسط حسابي (4.24)، والوزن النسبي (84.84%)، مستوى الدلالة (0.00)، وهذا يعني وجود درجة موافقة عالية جداً.

4. حصل مجال " اتخاذ القرارات بناء على معلومات" على الترتيب الرابع من حيث درجات الموافقة، بمتوسط حسابي (4.04) الوزن النسبي (80.85%)، مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعني حصول على المجال على درجة موافقة عالية من قبل عينة الدراسة.
5. حصل المجال " التركيز على العميل " على الترتيب الخامس لدرجات الموافقة، بمتوسط حسابي (3.94)، الوزن النسبي (78.81%)، 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 (3.54)، الوزن النسبي (70.80%)، مستوى الدلالة (0.00)، وهذا يعني وجود درجة موافقة عالية على المجال، ولكنها تقترب من الدرجة المتوسطة، ويبين ذلك وجود مساحة كبيرة للتحسين في هذا المجال.

بشكل عام يمكن القول أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات إدارة الجودة الشاملة يساوي (4.07)، ويوزن نسبي يساوي (81.40%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة عالية من قبل أفراد العينة على مجالات إدارة الجودة الشاملة مجتمعة، ويدل ذلك على اهتمام الشركة بتطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، 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) التي طبقت في الجامعات الفلسطينية، ودراسة (Kagiri and Njung, 2020) التي طبقت في المشاريع التجارية بكينيا، ودراسة (مضية، 2019) التي طبقت في شركة الاتصالات الفلسطينية، واتفقت جزئياً كذلك مع دراسة (العززي وحسنين، 2019) التي طبقت في جامعة المثني بالعراق، ودراسة (Yeng and Others, 2018)، ودراسة (بدر والمددهون، 2017) التي طبقت على المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، حيث كشفت الدراسات المشار إليها عن وجود درجة عالية من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

فيما اختلف مع دراسة (درويش، 2017) التي طبقت في المؤسسات الاجتماعية بالعراق، واختلفت مع دراسة (باديس، 2016) والتي طبقت في مؤسسة سوناطراك في الجزائر، كما اختلفت مع دراسة (الهشلمون، 2015)، التي طبقت على شركة كهرباء الخليل، حيث بينت الدراسات المشار إليها وجود درجة متوسطة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، ويفسر الباحث أسباب الاختلاف باختلاف مجتمع التطبيق في دراسة (درويش وباديس)، فيما تم تطبيق دراسة (الهشلمون، 2015) على شركة كهرباء الخليل.

#### 2/3/4 الإجابة عن التساؤل الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزي لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، والإجابة عن هذا التساؤل موضحة في الجداول التالية:

وللإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، وفيما يلي اختبار الفرضية الرئيسية والفروض الفرعية:

1. اختبار الفرض الفرعي الأول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. وباستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي تبين ما يلي:

جدول (5): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات آراء الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير (النوع الاجتماعي)

الجنس	العدد	المتوسط	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة	نتيجة اختبار الفرض
ذكر	93	4.45	2.351	.251	غير دالة إحصائياً عند 0.05	رفض الفرضية
أنثى	36	4.23				

المصدر: من إعداد الباحثان وفق بيانات المسح الميداني، (2021).

تبين من جدول (5) أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير (الجنس)، ويعزى ذلك إلى تشابه ظروف وأنظمة وقوانين العمل داخل شركة القدس، كما أن الالتزام بتحقيق الجودة غير مرتبط بجنس الموظف، وهو مسئولية الجميع، وساهم ذلك في تشكيل وجهات نظر متقاربة بين الجنسين حول إدارة الجودة الشاملة.

2. اختبار الفرض الفرعي الثاني: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر.

جدول (6): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات آراء الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير (العمر)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرض
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	3.917	3	1.306	2.15	0.19	غير دالة	رفض الفرضية
	داخل المجموعات	182.365	125	0.606				
	المجموع	186.282	128					

المصدر: من إعداد الباحثان وفق بيانات المسح الميداني، (2021).

تبين من جدول (6) أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير (العمر). ويعزى ذلك إلى التزام كافة الفئات العمرية في الشركة محل الدراسة بتحقيق متطلبات الجودة، نظراً لتعامل إدارة الشركة على أن الجودة مسئولية جميع العاملين، مما ساهم في تقارب وجهات نظرهم حول الموضوع.



3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (7): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات آراء الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	0.690	2	0.345	0.737	0.48	غير دالة
	داخل المجموعات	141.427	126	0.468			
	المجموع	142.117	128				

المصدر: من إعداد الباحثان وفق بيانات المسح الميداني، (2021).

تبين من الجدول (7) أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي). ويفسر ذلك بأن الشركة محل الدراسة تتطلب طبيعة العمل بها موظفين من مختلف الدرجات العلمية، ويتحمل الجميع المسؤولية عن أعماله ومهامه، وبالتالي لا يوجد تمييز في المعاملة على أساس المؤهل العلمي، ولا تعفى المؤهلات العلمية المتدنية من المساهمة في تحقيق الجودة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات آراء الباحثين حول إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
إدارة الجودة الشاملة	بين المجموعات	3.298	2	1.649	2.645	0.07	دالة	قبول الفرضية
	داخل المجموعات	188.243	126	0.623				
	المجموع	191.541	128					

المصدر: من إعداد الباحثان وفق بيانات المسح الميداني، (2021).

تبين من الجدول (8) أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المتوسطات تعزى إلى متغير (سنوات الخدمة)؛ ولمعرفة الفروق لصالح من تم استخدام اختبار شيفيه فكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (9): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لمعرفة الفروق حول إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

المحور	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
إدارة الجودة الشاملة	أقل من 10 سنوات	4.10	-		
	من 10 إلى 20 سنة	3.97	0.45	-	
	أكثر من 20 سنة	4.28	0.38	0.03	-

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثان وفق بيانات المسح الميداني، (2021).

تبيين من الجدول (9) ما يلي:

- وجود فروق إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة بين الذين سنوات خبرتهم (من 10 إلى 20 سنة)، والذين سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة) لصالح من سنوات خبرتهم (أكثر من 20 سنة). ويفسر الباحث ذلك أن سنوات الخدمة الكبيرة ولدت معرفة أكبر لدى العاملين من ذوي الخبرة عن طريقة تعامل الإدارة العليا، ودورها في التحسين المستمر للعمليات وتطبيق معايير ومتطلبات الجودة.

#### 5/ ملخص لنتائج والتوصيات

##### 1/5 ملخص النتائج:

1. شركة كهرباء القدس تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لكافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة (4.07)، ويوزن نسبي يساوي (81.40%).
2. حصل المجال " اقتناع ودعم الإدارة العليا" على أعلى درجة موافقة من وجهة نظر أفراد العينة، بمتوسط حسابي (4.42)، ووزن نسبي (88.44%)، وهي درجة موافقة عالية جداً.
3. حصل مجال " تدريب العاملين وتأهيلهم" على الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، بمتوسط حسابي (4.25)، والوزن النسبي (85.00%)، وهي درجة موافقة عالية جداً.
4. حصل مجال " التحسين المستمر للعمليات" على الترتيب الثالث من حيث درجات الموافقة، بمتوسط حسابي (4.24)، والوزن النسبي (84.84%)، وهذا يعني وجود درجة موافقة عالية جداً.
5. حصل مجال " اتخاذ القرارات بناء على معلومات" على الترتيب الرابع من حيث درجات الموافقة، بمتوسط حسابي (4.04) والوزن النسبي (80.85%)، وهذا يدل على وجود درجة تطبيق عالية للمجال.
6. حصل المجال " التركيز على العميل" على الترتيب الخامس لدرجات الموافقة، بمتوسط حسابي (3.94)، والوزن النسبي (78.81%)، وهي درجة تطبيق عالية.
7. حصل المجال " مشاركة العاملين وتحفيزهم على أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي (3.54)، والوزن النسبي (70.80%)، وهذا يعني وجود درجة موافقة عالية على المجال، ولكنها تقترب من الدرجة المتوسطة، ويبين ذلك وجود مساحة كبيرة للتحسين في هذا المجال.
8. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي).
9. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة، لصالح الذين سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة.

##### 2/5 توصيات الدراسة:

1. على الإدارة العليا أن تولي مزيد من الاهتمام بتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ من خلال التدريب المستمر للعاملين في المجالات الإدارية والفنية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء، ومواكبة واستيعاب التكنولوجيا الحديثة في كافة مجالات العمل الإدارية والفنية.
2. الحرص على استفتاء آراء المستفيدين عن مستوى جودة الخدمات الحالية والجديدة، وتقييم ذلك باستمرار، ولأخذ آرائهم على محل الجد، والعمل على تحقيق أعلى درجات الرضا للمستفيدين.

3. 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 والافتتاح.
4. وضع نظام جيد للمكافآت والحوافز التشجيعية، ومزيد من تشجيع العمل الجماعي المشترك وأساليب فرق العمل.
5. مشاركة الشركات لأصحاب المصالح الرئيسيين في وضع الخطط والأهداف الخاصة بالشركة، وتوفير النظم والقواعد التي تساعد في تقديم الخدمات بصورة أمثل.

### المصادر والمراجع

#### ❖ المراجع العربية:

- أبو زيادة، زكي. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للنجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 25، عدد 4، فلسطين.
- باديس، بوخلوة. (2016). "أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على جودة المنتجات النفطية - دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك"، قسم التكرير، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 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.
- 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.
- دحدوح، ليليا. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- درويش، سامان توفيق. (2017). "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسات الاجتماعية - دراسة حالة المؤسسات الاجتماعية في محافظة السلبيمانية بإقليم كردستان - العراق"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.
- زين الدين، فريد عبد الفتاح. (1998م). المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دون دار نشر، القاهرة.
- الطويل، فادي نعيم، تقدير دالة الطلب على استهلاك الكهرباء للقطاع العائلي في فلسطين دراسة حالة قطاع غزة للفترة ( 2000، 2011)، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم اقتصاديات التنمية، الجامعة الإسلامية غزة (2013).
- 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، قسم المحاسبة، جامعة الأزهر، فلسطين.

- عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2011). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العزاوي، محمد. (2005). إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، عمر وصفي. (2001). المنهجية الكاملة الإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن.
- العنزي، فاسم محمد، وهاتف، حسنين حسين. (2019). "الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التشغيلي للعاملين"، جامعة المثني، كلية التجارة، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (9) العدد (1)-الصفحة (43-68).
- 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، 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، جامعة القدس، فلسطين.
- 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 الخاص: حالة شركة كهرباء القدس.
- 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:

- Arqawi, S. and A.A. Zaid (2020). The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management. Int. J. of Advanced Sci. and Technol., 29(7): 5269-5277
- Hui, Y.T. and C.M. Tam (1994). "Total Quality Management in a public Transport Organization In Hong Kong". Int. J. of Project Management, 14(5):
- Iqbal, T. ; H. Daizul ; M. Khurram and S. Bhutta (2018). Agile manufacturing relationship building with TQM, JIT, and firm performance: An exploratory study in apparel export industry of Pakistan. Int. J. of Production Econ.203: 24-37.
- Kagiri, R. and M. Njung (2020). A. Role of total quality management practices on performance of fairtrade premium projects in Kenya. Int. J. of Entrepreneurship and Project Management, 5(2): 1 - 26
- Kaplan R.; A. Atkinson ; E. Matsumura and M. Young (2012). "Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution" . 6Thed. Bearson Education Inc. Upper Saddle River New Jersey.

- Stephen, I. ; P. Salau ; O. Falola ; W. Ayeni and F. Obunabor.(2017).**Total quality management and performance of telecommunication firms. *Int. Business Management*, 11(2): 293-298 .
- Weygandt, J. ; Kimmel P. and D. Kieso (2012).** " Management Accounting Tools for Business Decision Making", 6th ed, John Wiley & Sons.
- Yeng, S. and K. Others (2018).** The impact of total quality management (tqm) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the malaysia luxury hotel industries. *Academy of Strategic Management J.*, 17(2).

❖ المواقع الإلكترونية على الشبكة العنكبوتية:

الموقع الإلكتروني لشركة كهرباء القدس ([/https://www.jdeco.net](https://www.jdeco.net)).

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

## **THE REALITY OF THE APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT FROM THE POINT OF VIEW OF EMPLOYEES: AL-QUDS ELECTRICITY COMPANY AS A MODEL**

**Thabit S. I. Abu al Rous<sup>1</sup> and Elfadil T. Idriss<sup>2</sup>**

- 1- Department of Management Sciences- Faculty of Business Administration & Economics- Palestine Technical University- Kadoorie.
- 2- Department of Business Administration - University of Gezira – Sudan. elfadiltiman@yahoo.com.

### **ABSTRACT**

The study was aimed to identifying the reality of the application of the dimensions of total quality management from the viewpoint of Jerusalem Electricity Company employees. The study was relied on the descriptive analytical approach and the questionnaire tool, The study population consisted of all employees of the Jerusalem Electricity Company, who numbered.(968) , (169) questionnaires were distributed in a simple random sampling method to the study sample that was identified based on Robert Mason's statistical equation, from which (129) questionnaires were retrieved. Relying on the statistical analysis program (SPSS), the study reached to results of which; Jerusalem Electricity Company applies all dimensions of total quality management to a large extent with a percentage of (81.40%). Also, there are no statistically significant differences between the averages of the respondents' responses about the reality of the application of total quality management due to the variables (gender, age, educational qualification). In addition, there are statistically significant differences between the averages of the

respondents' responses about the reality of the application of total quality management due to the variable years of service, in favor of those with more than 20 years of experience. The study recommends that the company's senior management pay more attention to improving the application of total quality management; Through continuous training of employees, increasing the participation of employees in the decision-making process, and establishing a good system of rewards and incentives.

**Key Words:** Total Quality Management, Employees, Jerusalem Electricity Company, Palestine.