

## إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء وخدمات المؤسسات العامة - دراسة تحليلية لآراء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية والاسلكية بمحافظة تعز

د. عبد الملك أحمد أحمد العمري<sup>(1)</sup>\*

<sup>1</sup> أستاذ الإدارة المشارك في كل من جامعة تعز - كلية العلوم الإدارية وجامعة العلوم والتكنولوجيا - فرع تعز

\* عنوان المراسلة: [almamary\\_1000@yahoo.com](mailto:almamary_1000@yahoo.com)

## إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء وخدمات المؤسسات العامة - دراسة تحليلية لآراء موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية بمحافظة تعز

### الملخص:

سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مدى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية، ومدى وعي موظفيها بالمزايا التي تحققها، ووضع بعض المقترحات لتحسين أداء المؤسسة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلوكية واللاسلكية بمحافظة تعز البالغ عددهم 365 موظفاً. ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان مستعينا بالإطار النظري والدراسات السابقة، وتم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً لأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، حيث تراوحت الأوزان النسبية للأبعاد بين (75% - 86%). وقد حصل بعد تدريب الموظفين وتأهيلهم على أعلى مستوى، في حين حصل بعد دعم الإدارة العليا واقتناعها على أقل مستوى. وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات الرامية إلى ضرورة قيام المؤسسة بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهادف نحو تحسين أدائها.

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة العليا، تأهيل الموظفين، التركيز على المستفيدين، فرق العمل، اليمين.

## Total Quality Management as an Input to Improve the Performance and Services of Public Institutions: An Analytical Study of the Opinions of the Public Telecommunication Corporation Staff -Taiz

### Abstract:

The present study aimed to find out how far the dimensions of the concept of Total Quality Management (TQM) in the Public Telecommunication Corporation (PTC) were implemented. It also aimed to ascertain how far the staff were aware of the benefits achieved, and to propose a set of recommendations for the Corporation to improve its performance in light of the concept of the TQM. The study followed a descriptive, analytical method. The population of the study consisted of all staff of the PTC in Taiz governorate, totaling 365 members. To achieve the purposes of the study, the researcher designed a questionnaire based on the literature and previous studies. The collected data were statistically processed using the SPSS software. The study concluded that the dimensions of TQM had varied and positive levels of implementation in the PTC, which ranged between (75 % - 86 %). The dimension of staff training and development had the highest level, while the dimension of top management support had the lowest level. The study provided a set of recommendations which stressed the necessity of increasing awareness and interest of applying TQM principles by the PTC in a comprehensive and meaningful way so as to improve its performance.

**Keywords:** Top management, Staff training and development, Focusing on consumers, Work teams, Yemen.

## المقدمة:

لم تعد الطرق الكلاسيكية للإدارة فعالة لقيادة المنظمات في بيئة الأعمال الحالية التي أصبحت أكثر تعقيدا وتحديا والمتغيرة باستمرار بسبب موجة العولمة والانفجار المعرفي والتكنولوجي في مختلف ميادين العلم والمعرفة والاتصالات والاقتصاد العالمي القائم على التنافس والتميز، بل إن الأمر أصبح يهدد وجود المنظمات التي مازالت تمارس تلك الطرق، الأمر الذي يفرض على إدارة تلك المنظمات انتاج أساليب إدارية معاصرة تمكنها من الأداء بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية وتطوير استراتيجيات مبتكرة تجعلها قادرة على التكيف الاستراتيجي مع البيئة المتغيرة ومواجهة التحديات وتحقيق النمو والتميز.

إن إدارة الجودة الشاملة تعد من مفاهيم الإدارة المعاصرة، وإحدى الاستراتيجيات الأكثر رواجاً بالنسبة لبقاء ونمو العديد من المنظمات في البيئة الحالية، وهي "فلسفة إدارية حديثة تأخذ نهجاً أو نظاماً إدارياً شاملاً قائماً على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة، بحيث تشمل تلك التغييرات الفكر، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التنظيمية، والمفاهيم الإدارية، ونمط القيادة الإدارية، وذلك للوصول إلى أعلى جودة في المخرجات" (الدرادكة، 2008، 50). وقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بعد عام 1980م في ظل اشتداد حدة المنافسة التي واجهتها المنظمات الأمريكية والأوروبية من جانب المنظمات اليابانية، فجراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة تمكنت اليابان من الريادة والفوز برضا العملاء على مستوى العالم لاسيما أسواق الدول النامية. وبما أن هذا المفهوم كان سبباً مباشراً في تفوق منظمة دون غيرها بدأت العديد من المنظمات في مختلف قطاعات الاقتصاد مثل الصناعة التحويلية والخدمات والرعاية الصحية، والتعليم تنفذ ممارسات مفهوم إدارة الجودة الشاملة لتحسين أدائها وفعاليتها. وخلال السنوات الأخيرة تزايدت الضغوط والأسباب التي تدفع بالمؤسسات الحكومية نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولعل من أبرزها الرغبة في تحسين مستوى نوعية الخدمة المقدمة إلى المجتمع، والرغبة في زيادة الإنتاجية، وتقليص النفقات التشغيلية، وازدياد احتياجات متلقي الخدمة ومشاركتهم في عمليات تصميم الخدمة الحكومية. لذا فإن الجودة تعد حتمية لكل المنظمات والمؤسسات، وهي ضرورية للنجاح والتقدم، فرغم الاختلافات الواضحة بين القطاعات فإن أساسيات إدارة الجودة الشاملة تطبق بنفس الطريقة.

ومن المنظور الإسلامي، نجد أن الجودة حُضيت باهتمام خاص على المستويين: الأخلاقي والعملية، ففي القرآن الكريم ورد مصطلح الإتقان، كقول الله تعالى: ﴿صُغَّ اللَّهُ الَّذِي آتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾ (سورة النمل، 88). والإتقان في الآية الكريمة يعني الكمال في العمل الذي لن يبلغه بشر، ولغويًا، نقول إتقن الشيء أحكمه؛ أي أن مفهوم الإتقان هو أبعد وأكثر دقة ووضوحاً من مفهوم الجودة، فالإتقان يقتضي أداء العمل وفق معايير عالية الدقة والإحكام، بحيث يتحقق العمل بأعلى درجة ممكنة دون تقصير أو تفریط بما لا يدع مجالاً للشك بما يرضي الله أولاً والمستفيدين ثانياً، كقول الله تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسَرِيٍّ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَرُّونَ إِلَىٰ عِلِّيِّ الْعَلِيِّ وَالشَّهَادَةُ فَيَنْبَغُ بِكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ (سورة التوبة، 105). وعن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صل الله عليه وسلم: ((إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)) (رواه الطبراني والبيهقي)، والإتقان هنا يستدعي من المرء أن يؤدي عمله على أكمل وجه، فديننا في إتقان عملنا، ومحبة الله لنا في إتقان عملنا، كما أن تحقيق الإتقان يتطلب المعرفة والإحساس بالمسؤولية وتمييق روح العمل الجماعي والمسائلة والمحاسبة. وعليه، يمكن القول: إن مفهوم إدارة الجودة ومتطلباته في العصر الحاضر لم يذهب كثيراً للحد الذي ذهب إليه الإسلام.

ولأهميتها الاستراتيجية، شهدت ممارسات إدارة الجودة الشاملة وآثارها في حال تنفيذها على أداء أي منظمة مزيداً من الاهتمام من قبل كل من الأكاديميين والممارسين خلال العقود القليلة الماضية، فالعديد من الباحثين يرون أن استراتيجية إدارة الجودة الشاملة هي واحدة من أهم التطورات في مجال الإدارة، ووجدت لتكون مصدراً للميزة التنافسية في جميع أنحاء العالم (Douglas & Judge, 2001; Prajogo & Sohail, 2003). كما انتشرت عملياً أبحاث أجراها العديد من الباحثين تدعم تأثيرات إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي (Arawati, 2005; Li, Andersen & Harrison, 2003).

وعلاوة على ذلك تعد ممارسات إدارة الجودة الشاملة نموذجاً جيداً للتغيير الجذري للمنظمة ومكوناً أساسياً لنظام الإدارة الفعال للمنظمة التي تريد التأقلم مع البيئة الجديدة كثيرة التحديات، وتحقيق ميزة تنافسية دائمة (Chong & Rundus, 2004; Nair, 2006).

في خضم هذا التحول الجارف والانتشار المتزايد لممارسات إدارة الجودة الشاملة تبقى اليمن تعاني الكثير من النقص في القطاع الحكومي؛ كغياب التكوين الجيد، وطرق التقويم الدقيقة، وسوء استخدام الموارد، وتدني مستوى الأداء والخدمات وغيرها مما يجعلها تتخبط في أوضاع اقتصادية واجتماعية وثقافية أقل ما يقال عنها أنها لم تحقق ما يصبو إليه المجتمع من أهداف وتطلعات تجعلها في مصاف الدول الماكبة لركب التطور والتغيير المتسارع الذي يفرضه النظام العالمي الجديد والتطوير التكنولوجي، الأمر الذي يستدعي سرعة البدء باعتماد استراتيجية علمية حديثة لإدارة هذا القطاع لتحقيق الأهداف المنشودة. لذلك يتطلب منها العمل بجدية من أجل تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداؤها وفعاليتها ونموها.

في الاقتصاد العالمي الحالي يجتذب قطاع الخدمات الانتباه باعتباره واحداً من أهم القطاعات المساهمة في نمو الاقتصاد الكلي بشكل أكثر تحديداً، ذكر Herath و McDaniel, Gupta (2005) أن قطاع الخدمات يسهم بأكثر من (50%) من الناتج المحلي الإجمالي للعديد من الاقتصادات الصناعية، وقد تم تعزيز هذا الدور المتزايد لقطاع الخدمة عن طريق الإنترنت وثورة تكنولوجيا الاتصالات. وكبقية الاقتصادات الأخرى، يسهم قطاع الخدمات في اليمن بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي، حيث احتل قطاع الخدمات المرتبة الأولى من حيث المساهمة في تركيب الناتج المحلي الإجمالي، وبنسبة إجمالية تصل إلى (49.8%) من الناتج المحلي الإجمالي لمتوسط الفترة 2006 - 2009 مقارنة بحوالي (48.5%) لمتوسط سنوات الخطة الخمسية الثانية 2001 - 2005، وهذا يعكس في الواقع أهمية هذا القطاع ومساهمته الكبيرة في التنمية الاقتصادية الشاملة. لذا فإن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع يؤدي دوراً حيوياً في تحسين جودة الخدمات المقدمة التي سيمتد آثارها على منتجات وخدمات المنظمات التي تستفيد مما يقدمه هذا القطاع من خدمات، وتأسيساً على ما تقدم تأتي الدراسة الحالية لمعرفة مدى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في هذا القطاع في الجمهورية اليمنية.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظراً لأن المؤسسات الخدمانية العامة في الجمهورية اليمنية لا يزال تطبق فيها النماذج الإدارية التقليدية أو الكلاسيكية، حيث إن النماذج الحديثة لا تزال غير واضحة التطبيق في هذه المؤسسات، لذلك تكثر الانتقادات الموجهة إلى تدني مستوى الأداء والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات بشكل يفقد المجتمع ثقته بإدارتها، الأمر الذي يبرز ضرورة الحاجة إلى إحداث نقلة نوعية في إدارة تلك المؤسسات التي يفترض بها أن تقدم مستوى أداء وخدمة متفوقة يحظى برضا المواطنين والمستفيدين ورضا العاملين أيضاً في هذا المجال.

تعد المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي مملوكة ملكية كاملة للدولة، تعمل تحت إشراف وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وهي واحدة من أهم المؤسسات الخدمانية العامة التي لها دور حيوي ومهم في عملية التنمية والتطوير في الجمهورية اليمنية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية في هذه المؤسسة يعد أمراً بالغ الأهمية خصوصاً للجهات التي تستفيد بشكل مباشر من خدماتها، وهذا ينعكس بدوره على جودة ما تقدمه تلك الجهات من خدمات. ولعل من أهم الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذه المؤسسة هو الطلب المتزايد من قبل المواطنين والمستفيدين نحو تحسين أداؤها وتطوير الخدمات التي تقدمها، الأمر الذي يحتم ضرورة الوقوف على هذا القصور والضعف، والاتجاه نحو دراسة واقع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز كأسلوب إداري حديث وتجربة متميزة أثبتت فعاليتها في تحسين الأداء وتحقيق الجودة فيما يقدم من خدمات في كافة القطاعات، من خلال دراسة علمية تحليلية لآراء الموظفين العاملين فيها حول عشرة أبعاد لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي سوف يساعد في تلمس جوانب الخلل في النواحي الإدارية المختلفة في المؤسسة. وعليه، فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- 1) ما مدى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز من وجهة نظر موظفيها؟
- 2) ما مدى وعي موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز بالمازيا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة؟
- 3) ما المقترحات لتطوير المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟

## أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مدى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز، والتعرف على مدى وعي موظفيها بالمازيا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تحديد بعض المقترحات لتطوير المؤسسة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

## أهمية الدراسة:

تنبثق الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تتناول مفهوم حيوي ونموذج إداري حديث ممثلاً بمفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتطوير في المؤسسات العامة في الجمهورية اليمنية، لما له من بناء علمي فلسفي متميز في تحسين الأداء وتطوير الجودة في كافة المجالات. ونظراً لمحدودية هذا النوع من الدراسات في مؤسسات القطاع الحكومي، لاسيما المؤسسات الخدمية العامة التي لم تلق الاهتمام الكافي من جانب الباحثين والمهتمين فإن هذه الدراسة تشكل إضافة جديدة إلى حقل المعرفة وأدبيات إدارة الجودة الشاملة في المكتبة اليمنية بما تحتويه من معلومات وحقائق حول واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في إحدى أكثر المؤسسات العامة تعاملًا مع قطاع عريض من جمهور المواطنين.

كما تظهر الأهمية العملية لهذه الدراسة من كونها تقيم واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة، ومن إن نتائجها ستكون ذات فائدة لصانعي ومتخذي القرار في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بشكل خاص ومؤسسات القطاع العام بشكل عام لاسيما مؤسسات القطاع الخدمي في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحسين أدائها والارتقاء بمستوى جودة خدماتها للوصول إلى إرضاء المواطنين والمستفيدين، وتجنب إهدار المال العام وضمان استغلاله بكفاءة الطرق، وما سيصاحب ذلك من تأثير إيجابي على المجتمع. وأخيراً، في ظل محدودية هذا النوع من الدراسات يؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في فتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات اللاحقة في إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات العامة بمختلف مستوياتها الإدارية.

## الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي للأدبيات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة تبين أنه بالرغم من غزارة الإنتاج العلمي وتعدد الدراسات في هذا الحقل فإن القلة من تلك الدراسات تناولت هذا المفهوم في القطاع العام. وفيما يأتي عرض لأبرز تلك الدراسات:

دراسة فارس والأغا (2012): التي هدفت إلى الكشف عن مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة - قطاع غزة، ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، حيث صممت استبانة لجمع المعلومات وزعت على عينة الدراسة (الحصر الشامل) وعددها (28) موظفاً. وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة كانت تطبق بنسبة 64.3% وهي نسبة مقبولة؛ وإن مستوى وعي الموظفين بإدارة الجودة الشاملة غير واضح، كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبين كل من التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومشاركة العاملين في العملية الإدارية، وتدريب العاملين، ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة فرج والفقهي (2012): التي سعت إلى معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية. وبتابع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة عددها (201) عضو هيئة تدريس في أربع جامعات عامة: (جامعة طرابلس، وجامعة بنغازي، وجامعة سبها، وجامعة الجبل الغربي)، توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية كان بواقع منخفض بلغ 58.8%، وأن المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية غير متوفرة.

دراسة صالح (2009): التي كان الغرض منها معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة. ولتحقيق هذا الغرض استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانته وزعت على عينة بلغ عددها (120) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان بدرجة عالية.

دراسة Pripoas و Psychogios (2007): وقد كان الهدف منها معرفة مدى إدراك وانتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى المديرين في القطاع الخدمي العام والخاص في دولة اليونان، واستخدمت الدراسة المقابلة مع عينة عددها (18) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة وممارستها معروفة لدى فئة من مديري القطاعين العام والخاص، لكن الوعي الفعلي لممارستها هو في الغالب سطحي، كما أن المديرين لديهم ضعف نسبي في فهمها.

دراسة الدقي (2006): وقد هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى وعي الموظفين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، والمعوقات التي تحول دون تطبيقها. ولتحقيق ذلك صممت استبانته وزعت على عينة بلغ عددها (430) موظفاً من العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اقتناعاً ورغبة قوية لدى الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن درجة الالتزام والدعم لعمليات التحسين والتطوير كانت متدنية، بالإضافة إلى سوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك توجهاً متوسطاً نحو مشاركة الموظفين بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، في حين كان التوجه العام لدى الموظفين في الوزارات عالياً نحو التركيز على الجمهور من العملاء، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في مستوى وعي الموظفين بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

دراسة الناظر (2004): وقد هدفت إلى التعرف على مستوى وعي العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومدى ممارستهم وتطبيقهم لهذا المفهوم. ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانته وزعت على عينة بلغ عددها (447) موظفاً من العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى وجود وعي بدرجة كبيرة لدى العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لكن التوجه لديهم لتطبيق هذا المفهوم كان بدرجة متوسطة.

دراسة اللوزي (2003): وقد كان الغرض منها معرفة مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، وكذا التعرف على أهم معوقات تطبيقها من وجهة نظر العاملين فيها، وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط في تطبيق الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة، كما توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات نحو التطبيق تعزى لضعف مستوى التحفيز، وقلة التعلم والتدريب، وصعوبة قياس الأداء.

دراسة Savage و Hoddell, Al-Zamany (2002): وقد هدفت إلى معرفة وفهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليمن، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على دراستي حالة لمنظمتين، بالإضافة إلى النشاطات المقترحة من قبل النموذج الأوروبي الممتاز. وتوصلت الدراسة إلى أن الحكومات تحتاج إلى أن يكون لها دور أكثر مركزي لإبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة، وأن النماذج التقليدية (هرمية الشكل) تقلل من قوة اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات للعاملين وتعطي تحفيزاً قليلاً للابتكار، لذا ينبغي على المدراء في الإدارة العليا أن يأخذوا ذلك في الاعتبار، وأن يعملوا على تحديد الإستراتيجيات التي

تؤكد على أن الإدارة الوسطى تنمي الدور التبسيطي للإدارة. بالإضافة إلى أن المهارات التقنية اللازمة لوضع الأهداف وتطبيق معايير فعالة والتي تعد أساس الجودة تحتاج إلى تطوير، وأخيراً من أجل تحديد أفضل الطرق لإنجاز تلك الأهداف، أكدت الدراسة على ضرورة مواصلة الأبحاث والتطوير في هذا الصدد.

دراسة طعامنة (2001)؛ وقد كان الغرض منها معرفة مستوى وعي العاملين في وزارة الصحة في الأردن بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى وعي متوسط لدى العاملين في وزارة الصحة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما أن تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة كان أيضاً بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى أن من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة هي: عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة، ومقاومة العاملين وقلة مشاركتهم، ضعف التدريب، وضعف روح الفريق، وعدم تقدير الإنجازات، وعدم وجود معايير لقياس الجودة.

يتضح من العرض السابق أن الدراسات السابقة أجريت في بيئات عربية أو غربية، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها - على حد علم الباحث - تعد من الدراسات الأولى التي تتناول تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام اليمني وبشكل خاص في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية. كذلك يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت على بعد واحد أو عدد قليل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في حين هذه الدراسة تناولت إدارة الجودة الشاملة من خلال عشرة أبعاد.

## مفاهيم الدراسة:

□ إدارة الجودة الشاملة: يعرفها الباحث إجرائياً بأنها: فلسفة إدارية متكاملة تضامنية بين الإدارة والموظفين بمختلف مستوياتهم، تحدث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة من خلال مجموعة من المبادئ الإرشادية والقيم والمعتقدات التنظيمية بهدف إجراء تحسينات مستمرة في كافة أنشطة وعمليات المؤسسة للوصول إلى مستوى الجودة التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

□ بُعد دعم الإدارة العليا واقتناعها: يعتبر هذا البعد حجر الأساس في نجاح عملية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، يتمثل في معرفة الإدارة العليا التامة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأبعاده وفوائده وتطبيقه، وإعلان تطبيقه في جميع المستويات الإدارية، والالتزام به وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم، وتخصيص الإمكانيات المالية والمادية والبشرية اللازمة لتطبيقه.

□ بُعد أهداف المؤسسة والموظفين: يعتبر هذا البعد أحد المكونات الأساسية التي يركز عليها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ويتمثل في وضوح الأهداف العامة للمؤسسة وإمكانية تطبيقها وبناء سياسات عملية وواقعية لتحقيقها، وانسجامها مع الأهداف الخاصة للموظفين بالشكل الذي يصب في مصلحة المؤسسة.

□ بُعد الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: يتمثل هذا البعد في خلق المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال بناء هيكل تنظيمية مرنة، وتسهيل أساليب العمل وإجراءاته، وإسناد الوظائف في المؤسسة بناءً على متطلبات العمل، وتحويل وحدات العمل من إدارات وظيفية إلى فرق عمليات على أساس التخصص، وتحديد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤوليات وصلاحيات كل عضو بالشكل الذي يفضي إلى التكامل في الجهود، ويمنع اختلاط الأدوار والازدواجية، وبناء خطوط اتصال أفقية ورأسية واضحة وفعالة تسهل نشر مفاهيم وثقافة الجودة في المؤسسة.

□ بُعد آلية اتخاذ القرارات: يشير هذا البعد إلى تبني نهج جمع البيانات الضرورية لتحقيق الوفرة في المعلومات وإيجاد نظم معلومات محوسب ومتطور بالمؤسسة لكي يعطي رؤية واضحة لمتخذي القرارات وفرق العمل عن الظروف المحيطة بهم، وبالتالي تمكينهم من اتخاذ القرارات وأداء المهام بشكل جيد

### وحل المشاكل بصورة فعالة.

□ بُعد التحسين الشامل والمستمر: يشير هذا البعد إلى استمرارية المراقبة لكل العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل وتحليلها دورياً، بحيث يتم تحديد الأخطاء مسبقاً ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل وقوعها، وإلغاء الأنشطة ودورات العمل الضائعة التي لا تضيف أي قيمة إلى الخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات المتبعة لتقديم الخدمة والتطلع باستمرار إلى طرق أفضل لتقديم الخدمة بشكل يواكب التغيير في متطلبات المستهلكين.

□ بُعد التركيز على المستهلكين: يمثل هذا البعد المحور الأساس لإدارة الجودة الشاملة، ويقصد به درجة التركيز الذي توليه المؤسسة في العناية بالمستهلكين من حيث تحديد متطلباتهم واحتياجاتهم وإرضائهم بتقديم الخدمات التي تلبى أو تفوق توقعاتهم بأقصى سرعة ممكنة، والأخذ بأرائهم في تحسين وتطوير الخدمات المقدمة، وبناء علاقات جيدة ومفتوحة معهم من خلال الحرص على معرفة آرائهم وانطباعاتهم بالخدمات المقدمة إليهم، ومعرفة مدى رضائهم وتفهمهم ومتابعة شكاويهم وحلها بطريقة سريعة ومناسبة.

□ بُعد فرق العمل والعمل الجماعي: يعتبر هذا البعد عنصراً أساسياً لثقافة إدارة الجودة الشاملة ومن السمات المميزة لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كونه الأسلوب الأمثل لحل المشاكل، ويتضمن إيمان القيادة الإدارية بأهمية العمل الجماعي، ونشر ثقافة الفريق الواحد والانتماء للجماعة، والعمل على تنمية مهارات العمل ضمن الفريق لدى الأفراد العاملين، وتشجيع العلاقات الاجتماعية الساندة على التعاون والمشاركة، وبناء فرق عمل متجانسة يتمتع أفرادها بالمهارات والقدرات اللازمة لمواجهة مشاكل العمل.

□ بُعد تدريب الموظفين وتأهيلهم: يعد هذا البعد نقطة أساسية ضمن إدارة الجودة الشاملة التي يعتمد نجاحها عليه، ويقصد به التدريب والتأهيل المستمر لجميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة لتنمية إمكانياتهم وإكسابهم المعارف والمهارات والقدرات المتخصصة والمرتبطة بالعمل اللازمة لتحقيق الإنجاز الأمثل، وإعادة تدريبهم على النظم الإدارية الحديثة في العمل وعلى الطرق الجديدة التي تتطلبها التقنية الحديثة لتقديم الخدمة وعلى كيفية التعامل مع المستهلكين وعلى الأداء الفعال بالإضافة إلى تصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكينهم من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وحل المشاكل المتعلقة بالجودة.

□ بُعد مشاركة الموظفين وتحفيزهم: يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الأساسية في إدارة الجودة الشاملة، فهو الوسيلة الأساسية والأولى لتحقيق الجودة والتميز. لذلك يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة من خلال هذا البعد على إعطاء الموظفين فرصة لإبداء الرأي والانتقاد البناء، والمشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات وتحديد معوقات الأداء والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، وإعطائهم الصلاحية للتغيير وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة ومبدعة، ومنح السلطة الكافية لهم، ومكافأتهم على مشاركتهم في تحقيق الأداء المتميز، ومكافأة وتقدير المتميزين منهم وتقديم كافة أنواع الحوافز المادية والمعنوية لهم، وتحقيق إحساسهم بالأمان الوظيفي، ودعم الأفكار الإبداعية وأساليب العمل الخدمي المقدمة منهم.

□ بُعد القدرة على الاتصال الفعال: يعتبر هذا البعد من أساسيات إدارة الجودة الشاملة التي بدونها لا يمكن لإدارة الجودة الشاملة أن تكتمل، ويتمثل في تعريف جميع الموظفين برسالة المؤسسة وأهدافها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين الموظفين والمستهلكين، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين أقسام وإدارات المؤسسة، وسهولة وصول الموظفين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أجريت الدراسة الحالية في 2014م، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للاءمته لموضوع الدراسة وأهدافها، من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي بواسطة برنامج SPSS الإصدار العشرون، وتم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، والتي تم تصميمها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث شملت (138) فقرة وزعت على محورين رئيسيين: اشتمل المحور الأول على (117) فقرة تصف أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وزعت على عشرة أبعاد كالتالي: دعم الإدارة العليا واقتناعها (13 فقرة)، وأهداف المؤسسة والموظفين (10 فقرات)، والهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية (13 فقرة)، وآلية اتخاذ القرارات (11 فقرة)، والتحسين الشامل والمستمر (12 فقرة)، والتركيز على المستفيدين (11 فقرة)، وفرق العمل والعمل الجماعي (13 فقرة)، ومشاركة الموظفين وتحفيزهم (17 فقرة)، وتدريب الموظفين وتأهيلهم (12 فقرة)، والقدرة على الاتصال الفعال (5 فقرات). أما المحور الثاني فاشتمل على (21) فقرة توضح أبرز المزايا التي يحققها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد أعطيت خمسة بدائل للإجابة، حيث تم الاعتماد على درجات "مقياس ليكرت الخماسي"، على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

جدول (1): درجات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
الاستجابة لمحاول الدراسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

### مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز، الذي قدر بـ (365) موظفاً، وحيث إن المجتمع الأصلي في هذه الدراسة يُعد صغيراً، فقد تم استخدام طريقة المسح الشامل، حيث تم توزيع عدد (365) استبانة على مجتمع الدراسة، استرد منها (231) استبانة، بنسبة استجابة بلغت (63.29%)، واستبعد منها (13) استبانة لعدم صلاحيتها، وبقيت (218) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي تشكل في مجموعها نسبة (59.73%) من إجمالي المجتمع الأصلي.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

#### أولاً: صدق الأداة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة والتأكد من مدى كضايتها من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها، وارتباطها بمجالاتها ووضوح الصياغة بالطرق الآتية:

أ. صدق المحكمين: حيث عرضت المسودة الأولى للاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة متخصصين لإبداء مقترحاتهم بشأنها وإضافة أية تعديلات يرونها مناسبة على فقراتها، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات الاستبيان لا تقل عن (86%)، مما يعني أن الأداة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، كما تم تعديل صياغة عدد من الفقرات وفقاً للملاحظات.

ب. صدق الاتساق الداخلي: حيث تم التحقق من ذلك من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين كل بعد وبين الأداة ككل، وكذلك معاملات الارتباط لكل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، كما في الجدولين (2)، (3).

جدول (2): معاملات الارتباط لكل بعد مع الأداة ككل

م	البعد	م. الارتباط	م. الدلالة
1	دعم الإدارة العليا واقتناعها	0.887	0.000*

0.000*	0.930	أهداف المؤسسة والموظفين	2
0.000*	0.942	الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية	3
0.000*	0.943	آلية اتخاذ القرارات	4
0.000*	0.932	التحسين الشامل والمستمر	5
0.000*	0.854	التركيز على المستفيدين	6
0.000*	0.942	فرق العمل والعمل الجماعي	7
0.000*	0.962	مشاركة الموظفين وتحفيزهم	8
0.000*	0.856	تدريب الموظفين وتأهيلهم	9
0.000*	0.911	القدرة على الاتصال الفعال	10
0.000*	0.998	أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة	11
0.000*	0.761	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	12

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

جدول (3): معاملات الارتباط لكل فقرة بالبعد الذي تنتمي إليه

العدد	م	العدد	م. الارتباط	م. الدلالة
1	يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة.	0.811	0.000*	
2	يوجد لدى الإدارة العليا أهداف واضحة لتبني الجودة في أنشطتها.	0.931	0.000*	
3	تدعم الإدارة العليا كافة جهود الموظفين التي تؤدي إلى تحقيق الجودة الشاملة.	0.925	0.000*	
4	تعمل الإدارة العليا على مواكبة التغييرات والمستجدات في مجال إدارة الجودة الشاملة.	0.943	0.000*	
5	توفر الإدارة العليا الدعم المالي والمادي المناسب لتنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.957	0.000*	
6	تعمل الإدارة العليا على استقطاب أفضل الكفاءات والكوادر للعمل لديها.	0.936	0.000*	
7	تعمل الإدارة العليا على توعية الموظفين بمناخ تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.953	0.000*	
8	تقوم الإدارة العليا بتزويد الموظفين بتعليمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.953	0.000*	
9	تعمل الإدارة العليا على تبني النظم الإدارية العصرية التي تحقق الجودة الشاملة.	0.954	0.000*	
10	تنتهج الإدارة العليا استراتيجيات متعددة لتقليل أو القضاء على المعوقات التي قد تثار بسبب تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	0.956	0.000*	
11	تخطط الإدارة العليا وتتابع باستمرار مسار برامج الجودة الشاملة للوصول للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.	0.949	0.000*	
12	تقبل الإدارة العليا أية اقتراحات من الجمهور أو الموظفين قد تسهم في تحقيق الجودة الشاملة.	0.945	0.000*	
13	تؤمن الإدارة العليا الإنجازات والخبرات المتميزة في المؤسسة.	0.786	0.000*	

دعم الإدارة العليا واقتناعها

0.000*	0.932	الأهداف العامة للمؤسسة واضحة بالنسبة لي.	1
0.000*	0.938	الأهداف الخاصة بإدارتي أو قسمي واضحة ومحددة بالنسبة لي.	2
0.000*	0.958	تعكس الأهداف الخاصة بالإدارات والدوائر والأقسام الأهداف العامة للمؤسسة.	3
0.000*	0.956	تعكس الأهداف العامة للمؤسسة احتياجات جمهور المستفيدين.	4
0.000*	0.917	تضع المؤسسة أهدافا ممكنة التنفيذ.	5
0.000*	0.950	تعمل المؤسسة بناء على سياسات عملية وواقعية لتحقيق الأهداف الرسومة.	6
0.000*	0.955	الأهداف الرسومة هي المرشد العام للموظفين في المؤسسة.	7
0.000*	0.944	تنسجم الأهداف الخاصة للموظفين مع الأهداف العامة للمؤسسة.	8
0.000*	0.944	يتم تقديم مصلحة المؤسسة على المصالح الأخرى.	9
0.000*	0.892	يقوم المسئولون في المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دورية بهدف معرفة مدى قربهم أو بعدهم من تحقيق الأهداف المنشودة.	10
0.000*	0.935	يمتاز الهيكل التنظيمي في المؤسسة بالمرونة.	1
0.000*	0.935	تسند الوظائف في المؤسسة بناء على متطلبات العمل.	2
0.000*	0.912	يراعى التخصص عند تنظيم العمل وتقسيمه في المؤسسة.	3
0.000*	0.901	هناك وصف وظيفي يوفر تحديدا واضحا لواجبات ومسؤوليات كل وظيفة في المؤسسة.	4
0.000*	0.914	يلتزم الموظفون في المؤسسة بالأنظمة والقوانين.	5
0.000*	0.954	هناك توازن بين السلطة الممنوحة للموظف ومسؤولياته.	6
0.000*	0.943	يتلقى الموظف الأوامر والتعليمات من مسئوله المباشر فقط.	7
0.000*	0.941	هناك مساءلة للموظفين عن النتائج التي حققوها نتيجة أعمالهم.	8
0.000*	0.895	يقوم المسئولون بتفويض جزء من صلاحياتهم إلى المستويات الإدارية الأدنى.	9
0.000*	0.874	العلاقات غير الرسمية ظاهرة موجودة بين الموظفين في المؤسسة.	10
0.000*	0.903	يوجد تنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.	11
0.000*	0.944	خطوط الاتصال في المؤسسة سلسلة وتسهل إنجاز العمل.	12
0.000*	0.926	يسهل القيام بأساليب العمل واجراءاته المتبعة في المؤسسة.	13

أهداف المؤسسة ولوطنين

الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية

0.000*	0.931	متخذو القرار في المؤسسة يمتازون بمهارات عالية.	1
0.000*	0.952	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بعد دراسة تامة لنوعية المشكلات وطبيعتها.	2
0.000*	0.955	يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل جماعي.	3
0.000*	0.941	غالبا ما يكون المسئولون في المؤسسة حازمين في قراراتهم.	4
0.000*	0.951	القرارات التي يتخذها المسئولين تتلاءم مع الأهداف المرسومة للمؤسسة.	5
0.000*	0.959	القرارات الصادرة عن المسئولين في المؤسسة منسجمة مع بعضها البعض.	6
0.000*	0.947	يعتمد المسئولون في المؤسسة في اتخاذ قراراتهم على نظام معلومات فعال.	7
0.000*	0.944	يساعد نظام المعلومات المحوسب المتوفر لدى المؤسسة بشكل عام متخذي القرار على أداء مهامهم بشكل جيد وحل مشاكل العمل بصورة فعالة.	8
0.000*	0.944	يتم اصدار القرارات بناء على بيانات وحقائق فعلية.	9
0.000*	0.946	لدي تفويض باتخاذ القرارات في نطاق عملي.	10
0.000*	0.954	يوجد آلية واضحة تتيح للموظف إبداء رأيه في أي قرارات تتخذها المؤسسة أو الدائرة التي يعمل بها.	11
0.000*	0.917	يتوفر لدى المؤسسة قسم بحث وتطوير فعال.	1
0.000*	0.885	تتيح قوانين المؤسسة وأنظمتها فرص التحسين المستمر.	2
0.000*	0.921	تعمل المؤسسة على مواكبة أحدث النظم الإدارية في مجال أعمالها.	3
0.000*	0.902	تعمل المؤسسة على تحليل الوظائف دوريا بهدف التعرف على ضرورات التحسين والتطور اللازم.	4
0.000*	0.885	تعمل المؤسسة وباستمرار على تحديث معايير التوظيف لديها بما ينسجم مع متطلبات أعمالها.	5
0.000*	0.909	تعمل المؤسسة على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها.	6
0.000*	0.888	تستخدم المؤسسة وسائل العمل الالكتروني الحديثة لتحسين الأداء في العمل.	7
0.000*	0.922	تقوم المؤسسة بمراجعة إجراءات العمل بشكل مستمر بهدف تحسينها.	8
0.000*	0.907	تعمل المؤسسة على تقييم الخدمات التي تقوم بتقديمها من أجل تحسينها بشكل مستمر.	9
0.000*	0.920	تعتمد المؤسسة منهج الوقاية من الأخطاء بدل من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها.	10
0.000*	0.955	تشجع المؤسسة الموظفين على إدخال تحسينات مستمرة على أدائهم.	11
0.000*	0.902	الموظفون ملتزمون بالتحسين المستمر للخدمات وتقديم مستوى متميز من الأداء.	12

آلية اتخاذ القرارات

التحسين الشامل والمستمر

0.000*	0.943	1	تحرص المؤسسة على تقديم خدمات ملائمة للجمهور المستفيد تتناسب مع توقعاته.
0.000*	0.935	2	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد بأقصى سرعة ممكنة.
0.000*	0.963	3	تعمل المؤسسة على رصد احتياجات الجمهور بدقة وبتقبل مستمر لتحسين نوعية الخدمة المقدمة له.
0.000*	0.966	4	توفر المؤسسة العديد من الوسائل للحصول على رأي وانطباع المستفيدين بالخدمات المقدمة إليهم، والتعرف على مدى رضائهم ( مثل صندوق المقترحات، الاتصال المجاني، الانترنت، سؤال المستفيد مباشرة من قبل الموظف عند المراجعة).
0.000*	0.928	5	يوجد لدى المؤسسة نظام متكامل لكيفية تقديم الخدمة للجمهور المستفيد.
0.000*	0.933	6	تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد إلكترونياً.
0.000*	0.943	7	تحرص المؤسسة على وضع معايير محددة لكل خدمة تقدمها للجمهور.
0.000*	0.944	8	تحرص المؤسسة على تفهم ومتابعة شكاوي الجمهور المستفيد وحلها بطريقة سريعة ومناسبة.
0.000*	0.941	9	تقوم المؤسسة بحملات توعية إلى الجهات المستفيدة حول كيفية الاستفادة من خدماتها.
0.000*	0.942	10	تأخذ المؤسسة بأراء الجمهور المستفيد عند تطوير الخدمات الجديدة أو تحسينها.
0.000*	0.887	11	الرسوم التي تتقاضاها المؤسسة لقاء خدماتها معقولة.
0.000*	0.900	1	يشجع المسؤولون في المؤسسة العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.
0.000*	0.936	2	تعمل الوحدات الإدارية في المؤسسة بروح الفريق الواحد.
0.000*	0.931	3	يتحمل فريق العمل المسؤولية عن نتائج أعماله وليس عضواً بحد ذاته.
0.000*	0.910	4	تتم مكافأة أعضاء فريق العمل كلاً حسب مساهمته في الإنجاز.
0.000*	0.671	5	تستدعي مهام وأنشطة المؤسسة العمل بروح الفريق.
0.000*	0.697	6	يجتمع الموظفون بشكل غير رسمي لمناقشة قضايا ذات علاقة بأعمالهم.
0.000*	0.481	7	أفضل العمل ضمن فريق ولو كان ذلك خلافاً لرغباتي الشخصية.
0.000*	0.729	8	تشجعتني العلاقات الاجتماعية السائدة على التعاون والعمل الجماعي.
0.000*	0.888	9	يحرص المسؤولون في المؤسسة على توفير التجانس بين أعضاء فريق العمل.
0.000*	0.935	10	يحرص المسؤولون في المؤسسة على تشكيل فرق العمل من أفراد لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات.
0.000*	0.921	11	يتم إعطاء فريق العمل الصلاحية التي تمكنهم من أداء العمل.
0.000*	0.910	12	يعتبر عمل فرق العمل في تحسين الجودة جزءاً من العمل الاعتيادي للمؤسسة وليس أمراً طارئاً.
0.000*	0.919	13	يهتم المسؤولون بالإنجاز الجماعي أكثر من الفردي عند تقييم أداء الموظفين في المؤسسة.

التركيز على المستفيدين

التحسين الشامل والمستمر

0.000*	0.847	1	يشارك الموظفون بوضع الأهداف والخطط الخاصة بأعمالهم.
0.000*	0.533	2	تستدعي طبيعة المهام والأنشطة في المؤسسة المشاركة الإدارية.
0.000*	0.907	3	يشجع المسؤولون الموظفين على المشاركة في المعلومات والمعارف واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات.
0.000*	0.910	4	يعتبر المسؤولون مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات تطوير لإمكانات الموظفين.
0.000*	0.927	5	تعالج المشكلات التي تحصل في مستوى إداري معين في المستوى نفسه دون إحالتها إلى المستوى الأعلى.
0.000*	0.835	6	يعتمد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات على مستوى النضج لديهم.
0.000*	0.926	7	يحرص المسؤولون في المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة بين الموظفين.
0.000*	0.929	8	يوجد مستوى مناسب من المساواة والعدالة بين الموظفين في المؤسسة.
0.000*	0.921	9	يحرص المسؤولون في المؤسسة على المحافظة على روح معنوية عالية للموظفين.
0.000*	0.927	10	مقاييس الأداء واضحة لجميع الموظفين في المؤسسة.
0.000*	0.921	11	يجري تقييم أداء الموظفين وفق معايير منطقية وعلمية.
0.000*	0.911	12	اعتبر العمل الذي أقوم به متعة أتمنى استمراريتها.
0.000*	0.908	13	أتمتع بدرجة معقولة من الاستقلالية في عملي.
0.000*	0.853	14	يوفر لي العمل الذي أقوم به درجة عالية من الإبداع والابتكار والتميز.
0.000*	0.550	15	أشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائي لعملي.
0.000*	0.913	16	يمنح المسؤولون في المؤسسة مكافآت مادية أو معنوية للموظفين على مشاركتهم وأدائهم المتميز.
0.000*	0.883	17	يتم الإشادة والتقدير بالإنجازات المتميزة للموظفين في المؤسسة.
0.000*	0.870	1	أنا على علم بوجود سياسة للمؤسسة تهدف إلى تطوير كفايات الموظفين فيها.
0.000*	0.905	2	يعتبر المسؤولون في المؤسسة التدريب استثمارا جيدا في المستقبل.
0.000*	0.893	3	تقوم المؤسسة بوضع البرامج التدريبية الفعالة والمبنية على أساس من الواقع الفعلي.
0.000*	0.910	4	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل تنفيذ الدورات التدريبية المختلفة.
0.000*	0.910	5	عملية التدريب في المؤسسة مبرمجة وتخضع للتقييم المستمر.
0.000*	0.912	6	تحرص المؤسسة على تدريب الموظفين على أحدث النظم الإدارية في العمل.

مشاركة الموظفين وتحفيزهم

تدريب الموظفين وتأهيلهم

0.000*	0.871	استفدت كثيرا من الدورات التدريبية التي تزودت بها في المؤسسة.	7	تدريب الموظفين وتأهيلهم	
0.000*	0.907	تشمل برامج التدريب والتطوير كافة المستويات الإدارية في المؤسسة.	8		
0.000*	0.601	يتوفر في المؤسسة مدربون متخصصون وأكفاء قادرين على التأهيل وبناء القدرات والمهارات والاتجاهات وفق أسس علمية.	9		
0.000*	0.889	توفر إدارة المؤسسة الامكانات اللازمة من وسائل وأدوات مناسبة لتدريب الموظفين.	10		
0.000*	0.917	تقوم المؤسسة بتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتمكين الموظفين من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	11		
0.000*	0.907	يشجع المسئولون في المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين.	12		
0.000*	0.936	استطيع الوصول لأصحاب القرار وشرح رأيي وموقفى فيما يخص أعمالى دون صعوبة.	1		القدرة على الاتصال الفعال
0.000*	0.958	يحرص المسئولون في المؤسسة على فاعلية نظام الاتصالات لتحقيق تبادل المعلومات ونشرها.	2		
0.000*	0.951	يضع المسئولون في المؤسسة تعليمات ولوائح لتعريف كل موظف بدوره في عملية تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.	3		
0.000*	0.918	توفر المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين الموظفين والجمهور المستفيد.	4		
0.000*	0.929	يتم الاتصال وتبادل المعلومات ببسر وسهولة داخل أقسام وإدارات المؤسسة.	5		
0.000*	0.941	يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى أداء العمل بدون أخطاء.	1	مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	
0.000*	0.718	تسهم إدارة الجودة الشاملة في ابتكار أساليب عمل جديدة تلبى احتياجات الجمهور.	2		
0.000*	0.900	التفاعل الإيجابي للموظفين مع الإدارة وارتفاع الروح المعنوية لديهم نتيجة إحساسهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم العمل وتطويره.	3		
0.000*	0.743	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل الجهد المبذول في المراقبة بسبب حرص الموظفين على إنجاز المهام بإتقان.	4		
0.000*	0.742	تساعد إدارة الجودة الشاملة على انطلاق الطاقة الفنية الخلاقة الكامنة لدى الموظفين.	5		
0.000*	0.775	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقود إلى التوظيف المثالي للتقنيات الحديثة.	6		
0.000*	0.742	يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بناء جسور من الثقة بين الموظفين وجمهور المتعاملين.	7		
0.000*	0.741	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى حسن استثمار الموارد البشرية المتاحة.	8		

0.000*	0.776	تسهم إدارة الجودة الشاملة في تقليل معدلات ترك العمل والغياب والإجازات المرضية في صفوف الموظفين.	9
0.000*	0.776	تسهم إدارة الجودة الشاملة في تفهم مشكلات الموظفين من أجل حلها.	10
0.000*	0.742	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للموظفين.	11
0.000*	0.759	يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المتابعة الفاعلة لاكتشاف أوجه القصور في استخدام الموارد المادية المتاحة.	12
0.000*	0.760	يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير الأموال المنصرفة على تصحيح الأخطاء في الخدمات.	13
0.000*	0.741	يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في خفض التكاليف وتقليل الهدر.	14
0.000*	0.740	يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير الوقت المستخدم في إعادة تصحيح الخدمات الخاطئة المقدمة للعموم.	15
0.000*	0.724	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى سرعة الاستجابة إلى شكاوي الجمهور واقتراحاتهم.	16
0.000*	0.724	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين ورفع معنوياتهم.	17
0.000*	0.724	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة درجة انتماء الموظفين إلى المؤسسة.	18
0.000*	0.740	أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الالتزام نحو العمل من قبل الموظفين في جميع المستويات في المؤسسة.	19
0.000*	0.724	يسهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير جو من التفاهم والتعاون وتعزيز العمل الجماعي والعلاقات الإنسانية السليمة بين موظفي المؤسسة.	20
0.000*	0.724	يمنح تطبيق إدارة الجودة الشاملة المؤسسة العامة احتراماً وتقديراً وصورة ذهنية ايجابية لدى جمهور المتعاملين معها.	21

مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01.

يتبين من الجدولين السابقين وجود ارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) بين كل بعد وبين الأداة ككل، وكذلك بين كل فقرة وبين البعد الذي تنتمي إليه، مما يدل على أن أداة الدراسة تتسم بدرجة عالية من الصدق.

ثانياً: ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم احتساب معامل كرونباخ ألفا، وقد دلت النتائج كما هو مبين في جدول (4) على أن مقياس الثبات الكلي لأداة الدراسة يتصف بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت (0.995). كما دلت النتائج الواردة في نفس الجدول على أن جميع متغيرات الدراسة اتصفت بدرجة عالية من الثبات.

جدول (4): معاملات كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات
دعم الإدارة العليا واقتناعها	13	0.983
أهداف المؤسسة والموظفين	10	0.988
الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية	13	0.983
آلية اتخاذ القرارات	11	0.991
التحسين الشامل والمستمر	12	0.979
التركيز على المستفيدين	11	0.982
فرق العمل والعمل الجماعي	13	0.936
مشاركة الموظفين وتحفيزهم	17	0.975
تدريب الموظفين وتأهيلهم	12	0.970
القدرة على الاتصال الفعال	5	0.958
المقياس الكلي لأبعاد إدارة الجودة الشاملة	117	0.996
مقياس مزايا تطبيق إدارة الجودة الشاملة	21	0.985
الثبات الكلي لأداة الدراسة	138	0.995

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

حيث إنه قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في إعداد أداة الدراسة، فإن المتوسط الحسابي المرجح لتحديد درجة الموافقة على محاور الدراسة وتفسير نتائج الدراسة، يوضحه الجدول الآتي:

جدول (5): المتوسط الحسابي المرجح ونسبته ومستوى درجة الموافقة

المتوسط الحسابي المرجح	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1 إلى أقل من 2.5	20 % إلى أقل من 50 %	ضعيفة جدا
2.5 إلى أقل من 3.25	50 % إلى أقل من 65 %	ضعيفة
3.25 إلى أقل من 4	65 % إلى أقل من 80 %	متوسطة
4 إلى أقل من 4.5	80 % إلى أقل من 90 %	عالية
4.5 إلى 5	90 % إلى 100 %	عالية جدا

إجابة السؤال الأول الذي ينص على "ما مدى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز من وجهة نظر موظفيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب، وكانت النتائج كما توضحه الجداول الآتية:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة والدرجة الكلية

الدرجة	الترتيب	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
متوسطة	9	75.8 %	1.24	3.79	دعم الإدارة العليا واقتناعها
متوسطة	8	76.0 %	1.34	3.80	أهداف المؤسسة والموظفين
عالية	4	81.2 %	0.92	4.06	الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية
متوسطة	7	78.0 %	1.06	3.90	آلية اتخاذ القرارات
عالية	2	82.2 %	0.93	4.11	التحسين الشامل والمستمر
عالية	5	80.8 %	1.11	4.04	التركيز على المستفيدين
عالية	6	80.4 %	0.95	4.02	فرق العمل والعمل الجماعي
عالية	3	81.6 %	0.89	4.08	مشاركة الموظفين وتحفيزهم
عالية	1	86.0 %	0.82	4.30	تدريب الموظفين وتأهيلهم
عالية	2	82.2 %	0.85	4.11	القدرة على الاتصال الفعال
عالية		80.4 %	0.94	4.02	الدرجة الكلية

من الجدول (6) يتضح أن الدرجة الكلية لكافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة قد حصلت على نسبة مئوية (80%) وهي درجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري قدره (0.94)، لكنها توافرت بنسب متفاوتة تراوحت بين نسبة متوسطة وعالية، حيث إن هناك سبعة أبعاد كانت ذات نسبة مئوية عالية، والثلاثة الأبعاد الأخرى كانت ذات نسبة مئوية متوسطة. وقد جاء بعد "تدريب الموظفين وتأهيلهم" في المرتبة الأولى حيث حصل على نسبة مئوية (86%)، وبديل ذلك على حرص إدارة المؤسسة على الاهتمام بتأهيل موظفيها وتطويرهم من خلال الدورات التدريبية التي تنظمها في المؤسسة. بينما حصل بعد "دعم الإدارة العليا واقتناعها" على المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (75.8%)، ويعزى ذلك إلى ضعف دعم الإدارة العليا وعدم التزامها بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى السيطرة على المؤسسة من قبل وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات ووقوعها فريسة للتجاذبات السياسية.

وقد جاءت هذه النتيجة مشابهة لدراسة صالح (2009) التي بينت أن هناك تطبيقاً بدرجة عالية لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التي استهدفتها، في حين اختلفت هذه النتيجة مع دراسات أخرى كدراسة فارس والأغا (2012) ودراسة فرج والفهي (2012)، حيث أظهرت نتائجهما أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة كانت تطبق بنسب منخفضة، أما دراسة الدقي (2006)، ودراسة الناظر (2004)، ودراسة اللوزي (2003)، ودراسة طعامنة (2001) فقد أظهرت نتائجها وجود مستوى متوسط في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المبحوثة.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد دعم الإدارة العليا واقتناعها

الدرجة	الترتيب	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
عالية	2	81.6 %	1.01	4.08	1
متوسطة	3	79.8 %	0.99	3.99	2
متوسطة	4	79.4 %	1.07	3.97	3

متوسطة	5	% 76.4	1.27	3.82	4
متوسطة	12	% 72.2	1.50	3.61	5
متوسطة	6	% 74.4	1.50	3.72	6
متوسطة	8	% 73.8	1.51	3.69	7
متوسطة	12	% 72.2	1.54	3.61	8
متوسطة	11	% 72.4	1.51	3.62	9
متوسطة	10	% 72.6	1.52	3.63	10
متوسطة	7	% 74.2	1.50	3.71	11
متوسطة	9	% 73.0	1.50	3.65	12
عالية	1	% 83.0	0.94	4.15	13
متوسطة		% 75.8	1.24	3.79	الدرجة الكلية للبعد

من الجدول (7) يتبين أن فقرات بُعد دعم الإدارة العليا واقتناعها قد تراوحت بين نسبة متوسطة وعالية، حيث حصلت فقرتان فقط على نسبة مئوية عالية (81.6%، 83.0%)، فيما كانت باقي الفقرات ذات نسبة مئوية متوسطة بين (72.2% - 79.8%)، وهذا يدل على أن متطلبات هذا البعد متوفرة في المؤسسة بمستوى متوسط، وقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على: "تتمن الإدارة العليا الإنجازات والخبرات المتميزة في المؤسسة"، تلتها الفقرة (1)، التي تنص على: "يستحوذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة على اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة"، وهذا يدل على قناعة الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، لكنها في المقابل لا تلتزم بمفهوم إدارة الجودة الشاملة ولا تقدم الدعم المالي والمادي الكافي لتطبيقها، لذلك جاءت الفقرة (5) التي تنص على: "توفر الإدارة العليا الدعم المالي والمادي المناسب لتنفيذ تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، والفقرة (8) التي تنص على: "تقوم الإدارة العليا بتزويد الموظفين بتعليمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة" في المرتبة الأخيرة، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود وحدة متخصصة بالجودة تهتم بذلك، وعليه تشير هذه النتيجة إلى وجود ضعف في دعم ومؤازرة الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الدقي (2006) التي أظهرت نتائجها وجود اقتناع ورغبة قوية لدى الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لكن درجة التزامها ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت متدنية، لأن كافة أدبيات إدارة الجودة الشاملة تجمع على ضرورة اقتناع الإدارة العليا بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوفيرها للدعم المادي والمعنوي اللازمين لتطبيقها في المؤسسة، وكلما زاد التزام الإدارة العليا كانت الرؤية واضحة ومعززة بالسلوك والتصرفات والأفعال، وبالتالي نجاح إدارة الجودة الشاملة، وقد أكدت ذلك دراسة فارس والأغا (2012) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين مدى تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة وبين التزام الإدارة العليا بدعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات

بُعد أهداف المؤسسة والموظفين

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
1	3.76	1.52	% 75.2	2	متوسطة
2	3.75	1.52	% 75.0	3	متوسطة
3	3.72	1.47	% 74.4	4	متوسطة
4	3.72	1.47	% 74.4	4	متوسطة

عالية	1	% 81.4	0.95	4.07	5
متوسطة	7	% 73.4	1.48	3.67	6
متوسطة	6	% 73.8	1.49	3.69	7
متوسطة	5	% 74.0	1.50	3.70	8
متوسطة	3	% 75.0	1.50	3.75	9
عالية	1	% 81.4	1.10	4.07	10
متوسطة		% 76.0	1.34	3.80	الدرجة الكلية للبعد

من الجدول (8) نلاحظ أن معظم فقرات بعد أهداف المؤسسة والموظفين قد حصلت على درجة متوسطة، حيث حصلت فقرتان فقط على نسبة مئوية عالية، وقد حصلت الدرجة الكلية لهذا البعد على نسبة مئوية متوسطة بلغت (76%) بمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (1.34)، وهذا يدل على أن متطلبات هذا البعد متوفرة في المؤسسة بمستوى متوسط. وقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على: "تضع المؤسسة أهدافا ممكنة التنفيذ"، والفقرة (10) التي تنص على: "يقوم المسئولون في المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دورية بهدف معرفة مدى قريهم أو بعدهم من تحقيق الأهداف المنشودة"، بنسبة مئوية (81.4%). بينما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) التي تنص على: "تعمل المؤسسة بناء على سياسات عملية وواقعية لتحقيق الأهداف المرسومة" بنسبة مئوية متوسطة بلغت (73.4%)، تلتها الفقرة (7) التي تنص على: "الأهداف المرسومة هي المرشد العام للموظفين في المؤسسة" بنسبة مئوية متوسطة بلغت (73.8%)، ثم الفقرة (8) التي تنص على: "تنسجم الأهداف الخاصة للموظفين مع الأهداف العامة للمؤسسة" بنسبة مئوية متوسطة بلغت (74%)، وقد يعزى ذلك إلى المركزية في وضع الأهداف واتخاذ القرار على مستوى إدارة المؤسسة والتي تتلقى تعليماتها من وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات والتي بدورها تطلب من الموظفين تنفيذ تلك التعليمات دون مشاركة أو مناقشة. وهذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه دراسة Al-Zamany *et al.*, (2002) التي توصلت إلى ضرورة تطوير المهارات التقنية اللازمة لوضع الأهداف وتطبيق المعايير الفعالة التي تعتبر أساس الجودة.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بعد الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
1	4.07	1.04	% 81.4	6	عالية
2	4.07	1.07	% 81.4	6	عالية
3	3.93	1.22	% 78.6	10	متوسطة
4	4.16	0.93	% 83.2	3	عالية
5	3.91	1.18	% 78.2	11	متوسطة
6	3.94	1.06	% 78.8	9	متوسطة
7	4.03	0.99	% 80.6	8	عالية
8	4.04	1.03	% 80.8	7	عالية
9	4.11	0.94	% 82.2	4	عالية
10	4.21	0.81	% 84.2	1	عالية
11	4.20	0.85	% 84.0	2	عالية
12	4.08	0.94	% 81.6	5	عالية

عالية	6	% 81.4	0.99	4.07	13
عالية		% 81.2	0.92	4.06	الدرجة الكلية للبعد

من الجدول (9) يتبين أن فقرات بعد الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية قد تراوحت بين نسبة متوسطة وعالية، حيث حصلت ثلاث فقرات على درجة متوسطة، وقد بلغت الدرجة الكلية لهذا البعد (81.2%) بمتوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري (0.92)، وهذا يدل على أن متطلبات هذا البعد متوفرة في المؤسسة بمستوى عال. وقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (10) التي تنص على: "العلاقات غير الرسمية ظاهرة موجودة بين الموظفين في المؤسسة"، بنسبة (84.2%) وقد يعزى ذلك لوعى المؤسسة بأهمية العلاقات غير الرسمية في بناء الهيكل التنظيمي وتوفير المناخ التنظيمي الذي يستطيع الموظفين فيه من انجاز أعمالهم بعيدا عن التعقيدات التي تعيق انجازها. في حين حصلت الفقرة (5) التي تنص على: "يلتزم الموظفون في المؤسسة بالأنظمة والقوانين" على المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية متوسطة بلغت (78.2%)، تلتها الفقرة (3) التي تنص على: "يراعى التخصص عند تنظيم العمل وتقسيمه في المؤسسة" بنسبة مئوية متوسطة بلغت (78.6%). وقد يعزى ذلك إلى المركزية التي تسيطر المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة وفقا لها.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بُعد آلية اتخاذ القرارات

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
1	4.02	1.06	% 80.4	1	عالية
2	3.98	1.05	% 79.6	3	متوسطة
3	3.79	1.23	% 75.8	9	متوسطة
4	3.91	1.04	% 78.2	7	متوسطة
5	3.94	1.03	% 78.8	6	متوسطة
6	3.74	1.24	% 74.8	10	متوسطة
7	3.79	1.26	% 75.8	9	متوسطة
8	3.97	1.02	% 79.4	4	متوسطة
9	3.99	1.03	% 79.8	2	متوسطة
10	3.96	0.96	% 79.2	5	متوسطة
11	3.82	1.22	% 76.4	8	متوسطة
الدرجة الكلية للبعد	3.90	1.06	% 78.0		متوسطة

الجدول (10) يوضح أن معظم فقرات بعد آلية اتخاذ القرارات كانت بنسب متوسطة، وقد حصلت الدرجة الكلية لهذا البعد على نسبة مئوية متوسطة بلغت (78%) بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (1.06)، وهذا يدل على أن متطلبات هذا البعد متوفرة في المؤسسة بمستوى متوسط. وقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على: "متخذو القرار في المؤسسة يمتازون بمهارات عالية"، بنسبة (80.4%)، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد عند اختيار الموظفين وتعيينهم على الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات العالية، بينما حصلت الفقرة (6) التي تنص على: "القرارات الصادرة عن المسؤولين في المؤسسة منسجمة مع بعضها البعض" على المرتبة الأخيرة بنسبة متوسطة بلغت (74.8%)، مما يدل على ضعف نظم المعلومات في المؤسسة وافتقاره للمرونة والابتكار، وهذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه دراسة Al-Zamany *et al.*, (2002) التي توصلت إلى أن النماذج التقليدية أو هرمية الشكل تقلل من قوة اتخاذ

## القرارات وتفويض الصلاحيات للموظفين الأمر الذي يعطي تحفيزاً قليلاً للابتكار.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بُعد التحسين الشامل والمستمر

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
1	3.99	1.10	79.8 %	8	متوسطة
2	4.26	0.85	85.2 %	3	عالية
3	4.09	1.03	81.8 %	5	عالية
4	3.96	1.22	79.2 %	10	متوسطة
5	3.98	1.20	79.6 %	9	متوسطة
6	4.27	0.85	85.4 %	2	عالية
7	4.34	0.80	86.8 %	1	عالية
8	4.15	0.97	83.0 %	4	عالية
9	4.27	0.87	85.4 %	2	عالية
10	3.94	1.24	78.8 %	11	متوسطة
11	4.01	1.04	80.2 %	7	عالية
12	4.06	1.02	81.2 %	6	عالية
الدرجة الكلية للبعد					عالية

من الجدول (11) يتبين أن فقرات بعد التحسين الشامل والمستمر قد تراوحت بين نسبة متوسطة وعالية، وقد بلغت الدرجة الكلية لهذا البعد (82%) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.93)، مما يدل على أن متطلبات هذا البعد متوفرة في المؤسسة بمستوى عالٍ. وقد حصلت الفقرة (7) والتي تنص على: "تستخدم المؤسسة وسائل العمل الإلكتروني الحديثة لتحسين الأداء في العمل" على المرتبة الأولى بنسبة مئوية (86.8%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (6) التي تنص على: "تعمل المؤسسة على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة لديها" والفقرة (9) التي تنص على: "تعمل المؤسسة على تقييم الخدمات التي تقوم بتقديمها من أجل تحسينها بشكل مستمر" بنسبة (85.4%)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة (2)، التي تنص على: "تتيح قوانين المؤسسة وأنظمتها فرص التحسين المستمر" بنسبة (85.2%)، مما يدل على أن المؤسسة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية والإطلاع على كل ما هو جديد. بينما حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة (10) والتي تنص على: "تعتمد المؤسسة منهج الوقاية من الأخطاء بدل من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها" بنسبة (78.8%)، وهي نسبة متوسطة تتطلب من الإدارة المراقبة والمتابعة المستمرة لتجنب المؤسسة الكثير من التكاليف التي تنفق لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها، فالجولة دون حدوث المشاكل وتقليل الأخطاء واستمرارية تحسين العمليات تعتبر عوامل أساسية في نجاح الجودة الشاملة، وتجعل الموظفين مهتمين بصفة مستمرة بأهمية الجودة الشاملة.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات

بُعد التركيز على المستفيدين

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
1	4.15	0.97	83.0 %	4	عالية
2	4.14	1.02	82.8 %	5	عالية

متوسطة	9	% 78.8	1.25	3.94	3
متوسطة	11	% 74.8	1.55	3.74	4
عالية	3	% 83.2	1.02	4.16	5
عالية	1	% 83.8	0.98	4.19	6
عالية	2	% 83.4	0.97	4.17	7
عالية	6	% 82.0	1.02	4.10	8
عالية	7	% 80.8	1.20	4.04	9
متوسطة	10	% 77.4	1.52	3.87	10
متوسطة	8	% 79.0	1.51	3.95	11
عالية		% 80.8	1.11	4.04	الدرجة الكلية للبعد

الجدول (12) يوضح أن فقرات بعد التركيز على المستفيدين قد تراوحت بين نسبة متوسطة وعالية، حيث حصلت سبع فقرات على نسبة مئوية عالية تراوحت بين (74.8% - 79%)، وقد بلغت الدرجة الكلية لهذا البعد على نسبة (80.8%) بمتوسط حسابي (4.04) وبانحراف معياري (1.11)، وهذا يدل على أن متطلبات هذا البعد متوفرة في المؤسسة بمستوى عال. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (6) التي تنص على: "تحرص المؤسسة على تقديم خدماتها إلى الجمهور المستفيد إلكترونياً بنسبة (83.8%)، وهذا يدل على وعي المؤسسة بأهمية تكنولوجيا الاتصالات في نجاح المؤسسة وفعاليتها. بينما حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على: "توفر المؤسسة العديد من الوسائل للحصول على رأي وانطباع المستفيدين بالخدمات المقدمة إليهم، والتعرف على مدى رضائهم (مثل صندوق المقترحات، الاتصال المجاني، الانترنت، سؤال المستفيد مباشرة من قبل الموظف عند المراجعة)" بنسبة متوسطة بلغت (74.8%)، تلتها الفقرة (10) التي تنص على: "تأخذ المؤسسة بأراء الجمهور المستفيد عند تطوير الخدمات الجديدة أو تحسينها" بنسبة متوسطة بلغت (77.4%)، ثم الفقرة (3) التي تنص على: "تعمل المؤسسة على رصد احتياجات واقتراحات الجمهور بدقة ويتقبل مستمر لتحسين نوعية الخدمة المقدمة له" بنسبة متوسطة بلغت (78.8%)، مما يدل على أن المؤسسة لا تعطي اهتماماً أكثر لرضا جمهورها مما ينعكس سلباً على أدائها، فالتركيز على المستفيدين والاهتمام بمطالبهم واحتياجاتهم ومتابعة شكاويهم وحلها تعد من أهم عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة، فجمهور المستفيدين يعتبر حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة نقطة الارتكاز لجميع الأنشطة والقرارات التي تنشأ داخل المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدقي (2006) التي أظهرت نتائجها أن هناك توجهاً عالياً لدى الموظفين في الوزارات التي استهدفتها الدراسة نحو التركيز على جمهور العملاء.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات بُعد فرق العمل والعمل الجماعي

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
1	3.85	1.28	% 77.0	10	متوسطة
2	3.83	1.24	% 76.6	12	متوسطة
3	3.84	1.25	% 76.8	11	متوسطة
4	4.09	1.42	% 81.8	4	عالية

عالية	3	% 83.2	1.09	4.16	5
عالية	7	% 80.4	1.23	4.02	6
عالية	1	% 87.8	0.86	4.39	7
عالية	2	% 85.6	0.82	4.28	8
متوسطة	9	% 78.0	1.24	3.90	9
متوسطة	8	% 79.2	1.08	3.96	10
عالية	6	% 80.6	1.01	4.03	11
عالية	5	% 81.2	2.09	4.06	12
متوسطة	12	% 76.6	1.27	3.83	13
عالية		% 80.4	0.95	4.02	الدرجة الكلية للبعد

من الجدول (13) يتبين أن فقرات بُعد فرق العمل والعمل الجماعي ترواحت بين نسبة متوسطة وعالية، وقد حصلت الدرجة الكلية لهذا البعد على درجة عالية، حيث بلغت (80%) (بمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.95)، وهذا يدل على أن متطلبات هذا البعد متوفرة في المؤسسة بمستوى عال. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على: "أفضل العمل ضمن فريق ولو كان ذلك خلافا لرغباتي الشخصية" بنسبة مئوية (87.8%)، تلتها الفقرة (8) التي تنص على: "تشجعي العلاقات الاجتماعية السائدة على التعاون والعمل الجماعي" بنسبة (85.6%)، وهذا يدل على إيمان الموظفين بالعمل الجماعي وتفضيلهم له. بينما حصلت على المرتبة الأخيرة الفقرة (2) التي تنص على: "تعمل الوحدات الإدارية في المؤسسة بروح الفريق الواحد" والفقرة (13) التي تنص على: "يهتم المسؤولون بالإنجاز الجماعي أكثر من الفردي عند تقييم أداء الموظفين في المؤسسة" بنسبة متوسطة بلغت (76.6%)، مما يدل على ضعف ادراك قيادات المؤسسة بأهمية العمل الجماعي وما يحققه من مساهمات في رفع كفاءة الأفراد وتحسين أدائهم وحل المشكلات بالغة التعقيد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طعمانة (2001) التي أظهرت نتائجها أن هناك ضعفا في روح الفريق والعمل الجماعي تعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات

بُعد مشاركة الموظفين وتحفيزهم

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
1	3.75	1.51	% 75.0	15	متوسطة
2	4.48	0.79	% 89.6	2	عالية
3	3.88	1.19	% 77.6	11	متوسطة
4	3.84	1.16	% 76.8	14	متوسطة
5	3.98	0.95	% 79.6	10	متوسطة
6	4.23	0.79	% 84.6	5	عالية
7	4.04	1.02	% 80.8	8	عالية

عالية	9	% 80.2	1.13	4.01	8
متوسطة	12	% 77.4	1.29	3.87	9
متوسطة	14	% 76.8	1.25	3.84	10
متوسطة	13	% 77.2	1.27	3.86	11
عالية	5	% 84.6	0.90	4.23	12
عالية	6	% 84.2	0.87	4.21	13
عالية	4	% 84.8	0.86	4.24	14
عالية جدا	1	% 90.2	0.78	4.51	15
عالية	7	% 83.0	0.94	4.15	16
عالية	3	% 85.6	0.91	4.28	17
عالية		% 81.6	0.89	4.08	الدرجة الكلية للبعد

من الجدول (14) يلاحظ أن فقرات بُعد مشاركة الموظفين وتحفيزهم قد تراوحت بين نسبة متوسطة وعالية، وقد حصلت الدرجة الكلية لهذا البعد على نسبة مئوية (81.6%) وهي درجة عالية، بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.89)، وهذا يدل على أن متطلبات هذا البعد متوفرة في المؤسسة بمستوى عال. كما يوضح الجدول (25) أن الفقرة (15) التي تنص على: "أشعر بالفخر والاعتزاز لانتسابي لعملي" حصلت على نسبة مئوية (90%) وهي نسبة عالية جدا، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على: "طبيعة المهام والأنشطة في المؤسسة تستدعي المشاركة الإدارية" بنسبة (89.6%)، تلتها الفقرة (17) التي تنص على: "يتم الإشادة والتقدير بالإنجازات المتميزة للموظفين في المؤسسة" بنسبة (85.6%)، وقد يعزى ذلك إلى حرص المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي قائم على الاحترام والتقدير والمشاركة. بينما حصلت الفقرة (1) التي تنص على: "يشارك الموظفون بوضع الأهداف والخطط الخاصة بأعمالهم" على المرتبة الأخيرة بنسبة متوسطة بلغت (75%)، وقد يعزى ذلك إلى ثقافة البيروقراطية السائدة في المؤسسة مما يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد أكدت دراسة فارس والأغا (2012) أن هناك علاقة إيجابية بين مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومشاركة العاملين في العملية الإدارية، كما أظهرت نتائج دراسات سابقة كدراسة اللوزي (2003) ودراسة طعامنة (2001) أن قلة مشاركة العاملين في العملية الإدارية، وضعف مستوى التحفيز وعدم تقدير الإنجازات كانت من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات

بُعد تدريب الموظفين وتأهيلهم

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
1	3.90	1.55	% 78.0	10	متوسطة
2	4.41	0.82	% 88.2	2	عالية
3	4.36	0.91	% 87.2	5	عالية
4	4.36	0.85	% 87.2	5	عالية

عالية	7	% 86.8	0.85	4.34	5
عالية	6	% 87.0	0.84	4.35	6
عالية	4	% 87.8	0.82	4.39	7
عالية	8	% 84.4	0.96	4.22	8
عالية جدا	1	% 90.6	0.75	4.53	9
عالية	3	% 88.0	0.78	4.40	10
عالية	8	% 84.4	0.98	4.22	11
عالية	9	% 83.4	1.01	4.17	12
عالية		% 86.0	0.82	4.30	الدرجة الكلية للبعد

من الجدول (15) يلاحظ أن الدرجة الكلية لبعدها تدريب الموظفين وتأهيلهم قد حصلت على نسبة (86%)، وهي درجة عالية بمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.82)، وهذا يدل على أن متطلبات هذا البعد متوفرة في المؤسسة بمستوى عال. كما يتبين من الجدول (25) أن الفقرة (9) التي تنص على: "يتوفر في المؤسسة مدربون متخصصون وأكفاء قادرين على التأهيل وبناء القدرات والمهارات والاتجاهات وفق أسس علمية." قد حصلت على المرتبة الأولى بنسبة مئوية كبيرة (90.6%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (2) التي تنص على: "يعتبر المسئولون في المؤسسة التدريب استثماراً جيداً في المستقبل" بنسبة (88.2%)، تلتها الفقرة (10) التي تنص على: "توفر إدارة المؤسسة الامكانيات اللازمة من وسائل وأدوات مناسبة لتدريب الموظفين" بنسبة (88%)، وقد يعزى هذه النتيجة الإيجابية إلى إدراك المسئولون أهمية التدريب في تطوير كفايات موظفي المؤسسة، بينما حصلت الفقرة (1) التي تنص على: "أنا على علم بوجود سياسة للمؤسسة تهدف إلى تطوير كفايات الموظفين فيها" على المرتبة الأخيرة بنسبة متوسطة (78%)، وقد يعزى ذلك إلى ثقافة النمط البيروقراطي الروتيني الذي لا يزال يمارس في المؤسسة والذي يفترض للشفافية والانفتاح، وهذا النوع من الثقافة يعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذه النتيجة الإيجابية جاءت على خلاف ما أظهرته نتائج الدراسات السابقة كدراسة الدقي (2006)، ودراسة اللوزي (2003) ودراسة طعمانة (2001) التي بينت أن هناك ضعفاً في مستوى تدريب العاملين وسوء استغلال وتقييم فرص التدريب المتاحة يعيق تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. كما أظهرت نتائج دراسة فارس والأغا (2012) أن هناك علاقة إيجابية بين مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات

بُعد القدرة على الاتصال الفعال

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
1	4.05	1.01	% 81.0	3	عالية
2	4.02	0.95	% 80.4	4	عالية
3	4.02	1.02	% 80.4	4	عالية
4	4.26	0.75	% 85.2	1	عالية
5	4.21	0.81	% 84.2	2	عالية
	4.11	0.85	% 82.2		الدرجة الكلية للبعد

من الجدول (16) نلاحظ أن جميع فقرات بعد القدرة على الاتصال الفعال كانت عالية، وقد حصلت الدرجة الكلية لهذا البعد على درجة عالية، بنسبة (82%)، بمتوسط حسابي بلغ (4.11)، وبانحراف معياري قدره (0.85)، وهذا يدل على أن متطلبات هذا البعد متوفرة في المؤسسة بمستوى عال. وقد احتلت المرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على: "توفر المؤسسة وسائل اتصال فعالة ومباشرة ما بين الموظفين والجمهور المستفيد"، حيث حصلت على أعلى نسبة مئوية وهي (85%)، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بتوفير نظام اتصالات فعال يخدم المؤسسة وجمهور المتعاملين معها لاستمرار تواصلها مع جمهورها لإثراء وتحسين جودة المؤسسة، كما أن باقي الفقرات التي تبين فاعلية الاتصال داخل المؤسسة قد حصلت على نسب مئوية عالية، مما يدل على أن هناك مستوى عال من القدرة على الاتصال بين الموظفين أنفسهم من رؤساء ومرؤوسين، وبالتالي هناك قدرة على تبادل المعلومات والتعرف على التعليمات واللوائح التي توضح الأهداف العامة للمؤسسة. وعليه تعتبر هذه النتيجة جيدة، حيث إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى وضوح الاتصال وقنوات فعالة للاتصال.

إجابة السؤال الثاني والذي ينص على "ما مدى وعي موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظته تعز بالمزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة؟"

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات المزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الترتيب	الدرجة
1	4.61	0.62	92.2%	5	عالية جدا
2	4.81	0.54	96.2%	3	عالية جدا
3	4.40	0.94	88.0%	6	عالية
4	4.79	0.55	95.8%	4	عالية جدا
5	4.83	0.43	96.6%	1	عالية جدا
6	4.81	0.44	96.2%	3	عالية جدا
7	4.82	0.46	96.4%	2	عالية جدا
8	4.83	0.43	96.6%	1	عالية جدا
9	4.81	0.44	96.2%	3	عالية جدا
10	4.81	0.44	96.2%	3	عالية جدا
11	4.83	0.43	96.6%	1	عالية جدا
12	4.82	0.43	96.4%	2	عالية جدا
13	4.81	0.46	96.2%	3	عالية جدا
14	4.82	0.46	96.4%	2	عالية جدا
15	4.82	0.46	96.4%	2	عالية جدا
16	4.83	0.42	96.6%	1	عالية جدا
17	4.83	0.42	96.6%	1	عالية جدا
18	4.83	0.42	96.6%	1	عالية جدا

عالية جدا	1	% 96.6	0.43	4.83	19
عالية جدا	1	% 96.6	0.45	4.83	20
عالية جدا	1	% 96.6	0.42	4.83	21
عالية جدا		% 95.8	0.43	4.79	الدرجة الكلية

من الجدول (17) يتبين أن معظم الفقرات كانت ذات درجة موافقة عالية جدا، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (4.40 - 4.83)، وبانحراف معياري تراوح بين (0.94 - 0.42)، وهذه النتيجة تدل على أن المبحوثين يدركون أهمية إدارة الجودة الشاملة والمزايا التي يمكن أن يحققها تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة الناظر (2004) التي أظهرت نتائجها وجود وعي بدرجة كبيرة لدى العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. في حين اختلفت مع دراسة فارس والأغا (2012)، ودراسة Psychogios و Pripoas (2007)، ودراسة الدقي (2006) التي أظهرت نتائجها وجود ضعف في مستوى وعي الموظفين بعملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ ودراسة طعامنة (2001) التي أظهرت نتائجها وجود مستوى وعي متوسط لدى العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

## الاستنتاجات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة ومناقشتها يمكن أن نستنتج الآتي:

1. أن موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية لديهم القدرة على تشكيل رؤية واضحة حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلباتها.
2. تشير مستويات التوافر التي تراوحت بين نسب متوسطة وعالية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة إلى إمكانية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة اليمنية.
3. أن هناك نقائصاً وقصوراً في تطبيق مختلف أبعاد إدارة الجودة الشاملة يمكن إيجازها بالآتي:
  - أ. عدم وجود خطة إستراتيجية مبنية على أسس مهنية لتطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
  - ب. عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وعدم تقديمها الدعم المادي والمعنوي اللازم لهذا التطبيق.
  - ج. عدم وجود فلسفة واضحة لإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.
  - د. عدم توافر سياسات عملية وواقعية لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - هـ. عدم وجود وحدة متخصصة بالجودة والتطوير.
  - و. ضعف نظم المعلومات في المؤسسة وافتقاره للمرونة والابتكار.
  - ز. عدم معاملة الموظفين كشركاء وإشعارهم بأنه لا قيمة لهم مما يجعل بيئة العمل غير مواتية لإدارة الجودة الشاملة.
  - ح. ضعف اهتمام العاملين برضا جمهور المتعاملين مع المؤسسة.
  - ط. ضعف إدراك قيادات المؤسسة بأهمية العمل الجماعي وروح الفريق في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم.
  - ي. سيادة ثقافة النمط البيروقراطي الروتيني في المؤسسة الذي يفتقد للشفافية والانفتاح.

## التوصيات:

1. بناءً على النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، يقدم الباحث بعض المقترحات التي من شأنها تطور المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة على النحو الآتي:
1. ضرورة تبني الدولة ممثلة في وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات نظاماً فاعلاً لتحقيق ضمان تطوير جودة الخدمة، من خلال وضع خطة إستراتيجية مبنية على أسس مهنية لتحديد، وتطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة تلزم بها جميع المؤسسات الحكومية.
2. كون الإدارة العليا هي المسئولة عن وضع الخطط الإستراتيجية طويلة المدى، وهي التي تمتلك القدرة على وضع وتطوير رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، فإنه يقع على عاتقها توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم للتطبيق الكامل لإدارة الجودة الشاملة.
3. تطوير القيادة الإستراتيجية الداعمة للجودة من خلال تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها، ونشر ثقافتها بين الموظفين كمدخل للتطوير في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية.
4. ضرورة التزام المؤسسة بتشكيل سياسات عملية وواقعية بناءً على مفهوم الجودة وإيصالها لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة.
5. ضرورة أن يدرك جميع الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتكيف مع متطلباتها ومبادئها.
6. ضرورة وجود وحدة مختصة بالجودة يقوم بها مسئولون مؤهلون، تهدف إلى نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في المؤسسة بشكل موسع من خلال إقامة الندوات والمحاضرات واللقاءات التعريفية، وتهيئة جميع العاملين في المؤسسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتدريبهم على ممارستها.
7. العمل على تطوير نظم المعلومات في المؤسسة وتهيئة القنوات اللازمة لتمكين العاملين من إيصال ما يمتلكونه من معلومات وحقائق للاستفادة منها في تحقيق الجودة.
8. زيادة الاهتمام والتركيز على التحسين المستمر في كافة العناصر البشرية والمادية والمالية، وتبني أسلوب المتابعة والتقييم المستمرين لأداء العمل وجودة الخدمات.
9. معاملة الموظف كشريك أساسي وليس كأجير، والعمل على الأخذ بأراء الموظفين وإشراكهم في جميع مجالات العمل لاسيما في وضع الأهداف والخطط الخاصة بأعمالهم واتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين، وفي ابتكار مقاييس أو معايير جديدة لعملية تقييم الأداء تدعياً للمرونة والابتكارية وسرعة الاستجابة.
10. تعزيز الاهتمام بالتركيز على جمهور المستفيدين من خلال تخصيص أقسام خاصة لخدمتهم والاستماع لمتطلباتهم واقتراحاتهم، والبعد عن روتين الإجراءات الإدارية في سبيل خدمتهم.
11. ضرورة قيام القيادة الإدارية في المؤسسة بتحفيز الأفراد الذين يقودونهم على العمل الجماعي والعمل بروح الفريق، ومساعدتهم على تشكيل فرق العمل لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم.
12. مواصلة تدريب الموظفين في المؤسسة، لاسيما على إدارة الجودة الشاملة وتحسين جودة الخدمة المقدمة، وتعريفهم بالأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها من خلال عملية التدريب.
13. إجراء المزيد من الأبحاث المتعلقة بهذا الصدد، على أن يتضمن ذلك مختلف المؤسسات العامة اليمنية، ودراسة البعد الثقافي لمعرفة أثره على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المراجع:

- القرآن الكريم.  
الدرادكة، مأمون سليمان (2008)، *إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء*، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.  
الدقي، أيمن عبد الفتاح (2006)، *واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.  
صالح، نجوى فوزي (2009)، *واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بمحافظة غزة*، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 11، 97 - 140.  
طعانه، محمد (2001)، *إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي- حالة وزارة الصحة*، مجلة أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 17 (1)، 85 - 112.  
فارس، محمد والأغا، ايهاب (2012)، *تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسام القبول والتسجيل بجامعة القدس المفتوحة*، قطاع غزة، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 5 (9)، 210 - 235.  
فرج، عيسى صالحين والفقهي، مصطفى عبد الله محمود (2012)، *واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي*، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، 161 - 170.  
اللوزي، موسى سلامة (2003)، *إدارة الجودة الشاملة في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، مؤتم للبحوث والدراسات*، 18 (4)، 151 - 158.  
الناظر، رولا محمد (2004)، *مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن* (رسالة ماجستير)، الجامعة الأردنية، الأردن.

- Al-Zamany, Y., Hoddell, S. E. J., & Savage, B. M. (2002). Understanding the difficulties of implementing quality management in Yemen. *The TQM Magazine*, 14(4), 240 – 247.
- Arawati, A. (2005). The structural linkages between TQM, product quality performance, and business performance: Preliminary empirical study in electronics companies. *Singapore Management Review*, 27(1), 87-105.
- Chong, V., & Rundus, M. J. (2004). Total Quality Management, Market Competition and Organizational Performance. *British Accounting Review*, 36(2), 155-172.
- Douglas, T.J. & Judge, W.Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158-169.
- Gupta, A., McDaniel, J. C., & Herath, S. K. (2005). Quality management in service firms: Sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality*, 15(4), 389-402.
- Li, J. H., Andersen, A. R., & Harrison, R. T. (2003). Total quality management principles and practices in China. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(9), 1026-1050.
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality

- management practices and firm performance-implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24(6), 948-975.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901-918.
- Psychogios, A. G. & Pripoas, C. V. (2007). Understanding Total Quality Management in context: qualitative research on managers' awareness of TQM aspect in the Greek Service Industry. *The Qualitative Report*, 12(1), 40-66.