

**"دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي –
دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين"**

الباحثان: الفاضل تيمان إدريس، وثابت أبو الروس

**الجهة الأكاديمية: قسم إدارة الأعمال – جامعة الجزيرة (السودان)،
وقسم الإدارة التقنية – كلية الاقتصاد والأعمال – جامعة فلسطين
التقنية / خضوري**

سنة النشر: ٢٠٢٢ (فبراير / شباط)



إعداد

تركي الغامدي

مقدمة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي في شركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين، وذلك من خلال تحقيق عدة أهداف فرعية تمثلت في: التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات، وبيان مستوى الأداء المؤسسي فيها، وتوضيح طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، وتحديد درجة تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الأداء المؤسسي، وصولاً إلى تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار في هذا القطاع بهدف الارتقاء بمستوى الأداء وتطبيق الجودة الشاملة.

اعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية لإدارة الجودة الشاملة وهي: قناعة ودعم الإدارة العليا، والتحسين المستمر للعمليات، والتركيز على العميل، واتخاذ القرارات بناءً على المعلومات. كما قاست الأداء المؤسسي من خلال عدة مؤشرات إدارية ومالية وتشغيلية.

الفجوات البحثية التي حددها الباحثان

الفجوة الأولى: ندرة الدراسات العربية التي تربط بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في قطاع الطاقة الكهربائية

أشار الباحثان صراحةً إلى أن دراستهما تُعدّ من "الدراسات القليلة" التي تناولت دور إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في قطاع الكهرباء في فلسطين تحديداً. فمعظم الأدبيات السابقة تناولت العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء في قطاعات أخرى كالتعليم العالي والقطاع الصناعي والمستشفيات، بينما ظلّ قطاع توزيع الطاقة الكهربائية – رغم أهميته الاستراتيجية بوصفه عصب الحياة الحديثة – بعيداً عن التناول البحثي المعمّق في السياق العربي والفلسطيني. وقد استند الباحثان في تحديد هذه الفجوة إلى مراجعة منهجية للدراسات السابقة التي ركّز معظمها على بيانات مختلفة كدراسة عبد الرحمن (٢٠١٨) التي تناولت القطاع الصناعي بالخرطوم، ودراسة درويش (٢٠١٧) التي بحثت في المؤسسات الاجتماعية بالسليمانية، ودراسة Arqawi and Zaid (2020) التي تناولت التعليم العالي الفلسطيني.

الفجوات البحثية التي حددها الباحثان

الفجوة الثانية: غياب التحليل العلاقي بين أبعاد الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في البيئة الفلسطينية

لاحظ الباحثان أن الأدبيات القائمة لم توضّح بشكل كافٍ طبيعة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات على المستوى النظري ضمن البيئة الفلسطينية. فبينما أثبتت دراسات كدراسة بن عودة وأيوب (٢٠١٧) وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية بولاية وهران في الجزائر، ودراسة (Njung and Kagiri (2020 التي أظهرت ارتباطات إيجابية في كينيا، إلا أن هذه النتائج لا يمكن تعميمها مباشرة على السياق الفلسطيني الذي يتميز بخصوصيات سياسية واقتصادية واجتماعية فريدة تتعلق بالاحتلال والحصار وصعوبة التواصل الجغرافي بين المحافظات الفلسطينية.

الفجوات البحثية التي حددها الباحثان

الفجوة الثالثة: تراجع الأداء الإداري والمالي لشركات الكهرباء الفلسطينية وعدم تشخيص أسبابه علمياً

استند الباحثان إلى تقارير رسمية وميدانية تشير إلى وجود تراجع واضح في مستوى الأداء الإداري والمالي لشركات توزيع الطاقة الكهربائية في فلسطين، حيث أكدت دراسة ماس (٢٠١٩)، ودراسة الهمشلون (٢٠١٨)، ودراسة أبو جزر (٢٠١٨)، وتقارير مجلس تنظيم الكهرباء في فلسطين عن الأعوام (٢٠١٥-٢٠١٩) أن هناك ضعفاً في الأداء يعود في جزء منه إلى ضعف تطبيق معايير الجودة الشاملة والثقافة السائدة وضعف القوانين والتشريعات. كما لاحظ الباحث - بحكم عمله في سلطة الطاقة والموارد الطبيعية - وجود مشكلات عملية تتمثل في: ارتفاع مدة ومعدل حدوث الانقطاعات على التيار الكهربائي، وزيادة أعداد المشتركين واستهلاك الطاقة الكهربائية مما يشكل ضغطاً على شركات التوزيع، وارتفاع نسبة الفاقد في التيار الكهربائي، وارتفاع معدل الوقت اللازم لربط مستهلك جديد، وارتفاع شكاوى المواطنين في بعض الشركات. كما تبين أن شركتين فقط من أصل ست شركات تعمل في توزيع الطاقة الكهربائية لديها نظام وسياسات واضحة ومكتوبة عن الجودة وحصلت على شهادة الأيزو العالمية.

الفجوات البحثية التي حددها الباحثان

الفجوة الرابعة: عدم قياس حجم التأثير الكمي لأبعاد الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي

أشار الباحثان ضمناً إلى أن الدراسات السابقة اكتفت في الغالب بالتحقق من وجود علاقة أو عدمها (نعم/لا)، دون أن تُقدّم قياساً دقيقاً لحجم التأثير الفعلي (Effect Size) وتحديد نسبة التباين في الأداء المؤسسي التي يمكن أن تُفسّرّها إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة. وهذا ما سعت الدراسة إلى سدّه من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

تحليل مدى إسهام الدراسة في سد الفجوات البحثية وتطوير الموضوع

سد الفجوة الأولى: توفير أول دراسة منهجية في قطاع الكهرباء الفلسطيني

نجحت الدراسة في سد هذه الفجوة بشكل واضح من خلال كونها أول دراسة عربية – على حد علم الباحثين – تتناول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في قطاع توزيع الكهرباء في فلسطين بشكل خاص. فقد غطت الدراسة خمس شركات توزيع كهرباء تغطي مناطق الضفة الغربية والقدس، وبذلك أضافت إلى المكتبة العربية مرجعاً علمياً متخصصاً يثري المعرفة في هذا المجال الحيوي. غير أن استثناء شركة كهرباء توزيع غزة بسبب الحصار والانفصال الجغرافي يمثل محدودية تحتاج لدراسات مستقبلية تكميلية.

تحليل مدى إسهام الدراسة في سد الفجوات البحثية وتطوير الموضوع

سد الفجوة الثانية: إثبات طبيعة العلاقة واتجاهها في السياق الفلسطيني

حققت الدراسة إسهاماً مهماً في هذا الجانب، حيث كشفت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٩١). وهذه النتيجة تؤكد أن العلاقة الإيجابية التي تم رصدها في بيانات أخرى (كدراسة عبد الرحمن في السودان، ودراسة Arqawi and Zaid في فلسطين على قطاع التعليم) تصدق أيضاً في قطاع الطاقة الكهربائية الفلسطيني، وهو ما يُعزّز القدرة التعميمية لنظرية إدارة الجودة الشاملة عبر القطاعات المختلفة ضمن البيئة العربية والفلسطينية.

كما أظهرت النتائج أن واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (٧٢,٧٥%)، وأن مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية بنسبة (٧٣,٩٣%)، وهو ما يُعطي صورة واقعية وموثقة عن حالة هذه الشركات.

تحليل مدى إسهام الدراسة في سد الفجوات البحثية وتطوير الموضوع

سد الفجوة الثالثة: تشخيص الواقع الميداني وتقديم توصيات عملية

أسهمت الدراسة في تشخيص واقع تطبيق الجودة الشاملة في هذه الشركات بشكل علمي ومنهجي، حيث كشفت عن أن الشركات تُطبّق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية نسبياً ولكنها تحتاج إلى مزيد من التطوير. وخرجت الدراسة بتوصيات عملية موجّهة لأصحاب القرار في هذا القطاع، من أبرزها: أن تولي الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة مزيداً من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لما لها من قدرة على التأثير الإيجابي الفعّال على مستويات الأداء المؤسسي، والعمل على وضع سياسات واضحة ومكتوبة ومعلنة تختص بنظام إدارة الجودة الشاملة تفي بمتطلبات الحصول على شهادة الجودة العالمية (الآيزو) وتسجيلها، وزيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، ووضع نظام جيد للمكافآت والحوافز، وتشجيع العمل الجماعي المشترك وأسلوب فرق العمل..

تحليل مدى إسهام الدراسة في سد الفجوات البحثية وتطوير الموضوع

سد الفجوة الرابعة: القياس الكمي لحجم التأثير

حققت الدراسة إنجازاً ملموساً في هذا الجانب من خلال استخدام تحليل الانحدار المتعدد الذي أظهر أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة (قناعة ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العميل، اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات) تُفسّر ما نسبته (٣٩,٥%) من التغيّر في مستوى الأداء المؤسسي. وهذه النسبة تُعدّ جوهرية وذات دلالة إحصائية، إذ تعني أن نحو خُمسَي التباين في الأداء المؤسسي يمكن رده إلى ممارسات الجودة الشاملة. وفي الوقت ذاته، فإن النسبة المتبقية (٦٠,٥%) تشير إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة لم تتناولها الدراسة، كالبيئة السياسية والتشريعية والبنية التحتية والموارد المالية، وهو ما يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية.

التقييم النقدي ونقاط القوة والقصور

نقاط القوة في الدراسة:

تتميز الدراسة بعدة نقاط قوة جوهرية، أبرزها أنها تناولت قطاعاً حيوياً واستراتيجياً يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتنمية المستدامة والشاملة، وهو قطاع توزيع الكهرباء في فلسطين. كما أن حجم العينة الكبير نسبياً (٣٠٥ استبانة صالحة) من مجتمع دراسة بلغ (٢٠٧٢) موظفاً يُعزّز من القوة الإحصائية وقابلية التعميم على مستوى الشركات المدروسة. وقد أضافت الدراسة بُعداً تطبيقياً مهماً من خلال انطلاقها من مشكلة واقعية موثقة بتقارير رسمية، وليس من فراغ نظري فحسب. فضلاً عن أن تعدد الأبعاد التي تم قياسها لإدارة الجودة الشاملة (أربعة أبعاد) يُعطي صورة أشمل من الدراسات أحادية البعد.

التقييم النقدي ونقاط القوة والقصور

نقاط القصور والفجوات المتبقية:

رغم الإسهامات المهمة، تبقى هناك جوانب لم تُغطَّها الدراسة بالكامل. فمن حيث الأبعاد، اقتصرَت الدراسة على أربعة أبعاد لإدارة الجودة الشاملة ولم تتناول أبعاداً مهمة أخرى مثل إدارة علاقات الموردين، والمقارنة المرجعية ((Benchmarking، وتمكين العاملين، والتخطيط الاستراتيجي للجودة، وثقافة الجودة التنظيمية. كما أن المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبانة وحدها لا يكشف عن العلاقات السببية الحقيقية، وكان يمكن تعزيزه بمنهج مختلط (Mixed Methods) يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية (كالمقابلات المعمّقة ودراسات الحالة). كذلك فإن استبعاد شركة كهرباء غزة يُمثّل محدودية جغرافية مهمة، وكذلك استبعاد الموظفين في الوظائف "المتدنية" كالأمن والخدمات يُمثّل محدودية بشرية قد تُفقد الدراسة وجهات نظر مهمة من القاعدة التشغيلية. كما أن الدراسة لم تتناول أثر المتغيرات الوسيطة أو المعدّلة كالثقافة التنظيمية أو التحول الرقمي أو البيئة السياسية على العلاقة بين الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

التقييم النقدي ونقاط القوة والقصور

الفجوات البحثية المستقبلية المقترحة

بناءً على تحليل هذه الدراسة ومقارنتها بالأدبيات الحديثة، يمكن اقتراح عدة فجوات بحثية مستقبلية تتمثل في: دراسة أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي في قطاع الطاقة، ودراسة دور الثقافة التنظيمية كمتغير مُعدّل في هذه العلاقة (وهو ما أشارت إليه دراسة عبد الرحمن ٢٠١٨ في السودان)، وإجراء دراسات مقارنة بين شركات الكهرباء الحاصلة على شهادة الأيزو وغير الحاصلة عليها، وتوسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاع غزة والمقارنة مع الضفة الغربية، واستخدام مناهج بحثية مختلطة (كمية ونوعية) لفهم أعمق للظاهرة، ودراسة أثر ممارسات الجودة الشاملة على الاستدامة المؤسسية وليس الأداء المؤسسي فحسب.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

