



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية
ودورها في التنمية المستدامة (دراسة تحليلية)

سماح خالد علي قصر اوي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1431 هـ - 2010 م

إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية
ودورها في التنمية المستدامة (دراسة تحليلية)

إعداد:

سماح خالد علي قسراوي

بكالوريوس هندسة صناعية من جامعة النجاح الوطنية- فلسطين

المشرف: د. أمجد الغانم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة / مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد التنمية
المستدامة / جامعة القدس

1431 هـ - 2010 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية
ودورها في التنمية المستدامة (دراسة تحليلية)

إسم الطالبة: سماح خالد علي قسراوي
الرقم الجامعي: 20411429

المشرف: د. أمجد الغانم

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 29/ 4/ 2009 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

- | | |
|---------------|---------------------------------------|
|:التوقيع | 1- رئيس لجنة المناقشة: د. أمجد الغانم |
|:التوقيع | 2- ممتحناً داخلياً: د. زياد قنام |
|:التوقيع | 3- ممتحناً خارجياً: د. يوسف أبو فارة |

القدس-فلسطين

1430 هـ - 2009 م

إهداء

الى العين التي ترعاني وتدعو لي بالنجاح كل صباح والدي الغالي،

الى من اضاءت لي دربي وعلمتني الصبر وغمرتني بحبها وحنانها والداتي الحنون،

الى من رسم حياتي بألوان السعادة زوجي العزيز،

الى من رافقوني طوال دربي وأعانوني وقت حاجتي إخوتي الأعزاء،

الى من تسكن روحي اختي الحبيبة،

الى من كانت أُملي اذا خاب الامل عمتي الغالية،

الى شموع ايامي صديقاتي الغاليات،

الى كل من تمنى الخير لهذا الوطن،

سماح خالد علي قصر اوي

إقرار

أقر أنا مقدمة هذه الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

سماح خالد علي قصر اوي

التاريخ: / /

شكر وعرفان

أما وقد أنجزت هذه الرسالة، أجد لزاماً عليّ أن أتوجه بخالص الحمد وعظيم الامتنان إلى الله سبحانه وتعالى، الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة المتواضعة بصورتها الحالية.

يسعدني ان اتقدم بجزيل الشكر إلى ادارة جامعة القدس، كما وأتوجه بالشكر إلى كافة الكوادر الادارية والأكاديمية في معهد التنمية المستدامة.

وأتقدم بالشكر إلى الدكتور امجد الغانم لما بذله من جهد في اشرافه على هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان الى الأساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة الدكتور زياد قنّام والدكتور يوسف أبو فارة لما قدموه من ملاحظات واقتراحات قيمة.

واتوجه بالشكر والتقدير الى السادة لجنة تحكيم الاستبانة على ما قدموه من نصح وإرشاد.

كما لا يفوتني أن أشكر القائمين على الهيئات المحلية في الضفة الغربية من مديرين ورؤساء اقسام، لما أبدوه من تعاون في جمع البيانات، وزملائي في مجلس الخدمات المشترك وبلدية طوباس على ما قدموه لي من المساعدة.

سماح خالد علي قصر اوي

التعريفات

- الهيئة المحلية : شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي تحدد وظائفها وسلطاتها بمقتضى احكام القانون. (المجلس التشريعي، 1997).
- إدارة : توجيه وقيادة الجهود الفردية والجماعية بطريقة منهجية علمية ومنظمة لتحقيق الاهداف المنشودة، عن طريق التخطيط السليم والتنفيذ والمتابعة والضبط لجميع العمليات المنشودة (الغانم، 1999، 25 تشرين الثاني).
- الجودة : مجموعة الخصائص والصفات الضرورية، الواجب توافرها في الخدمة/ المنتج، والتي تلبي المتطلبات الوظيفية والتسويقية (الغانم، 1999، 25 تشرين الثاني).
- الشاملة : تشمل جميع العمليات الاساسية والثانوية (المساعدة) والتي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة في تحديد نوعية الخدمة/المنتج وبحيث تشمل هذه العملية جميع العاملين والموارد المتاحة في المؤسسة، وكذلك الاطراف الخارجية ذات العلاقة (الغانم، 1999، 25 تشرين الثاني).
- التنمية : حصيلة تفاعلات اقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة، فهي تمثل نقلة نوعية في كافة المجالات وتعني النهوض والارتقاء بكافة القطاعات الإنتاجية مع التركيز على الموارد البشرية وتنميتها وتحقيق متطلباتها (اشتية وحباس، 2004).
- التنمية المستدامة : التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، لذلك فإنها عملية تغيير حيث يجري استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات وتكييف التنمية التقنية والتطوير المؤسسي بتناسق يعزز الإمكانيات الحاضرة والمستقبلية في تلبية احتياجات البشر وتطلعاتهم (عبد الحافظ، 2006).

قائمة المختصرات

فيما ياتي قائمة بأهم المختصرات العربية والاجنبية:

المختصرات العربية

ب.ت : بدون تاريخ

المختصرات الأجنبية

ANOVA	:Analysis of Variance	اختبار تحليل التباين الاحادي
LSD	:Least Statistical Differences	اختبار اقل فرق دال احصائيا"
PDCA	:Plan- Do - Check- Act	دورة ديمنغ (خطط- اعمال- افحص- نفذ)
SPSS	:Statistical Programe For Social Science	برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية
TQM	:Total Quality Management	ادارة الجودة الشاملة

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية والمصنفة (بلديات (أ)) في الضفة الغربية، وعلى واقع مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام فيها، ومعرفة الاختلاف في اتجاهاتهم تبعاً لمتغير المحافظة وعدد الموظفين وعدد السكان المستفيدين والجنس والحالة الاجتماعية والعمر وسنوات العمل في الهيئة، كما هدفت الى تحديد العلاقة ما بين واقع التطبيق وواقع دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات والإحصائيات والنتائج التي تم الحصول عليها خلال العام 2009، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من (90) مفردة من مجتمع الدراسة البالغ (116) مديراً ورئيس قسم في (11) هيئة محلية في الضفة الغربية، وتم استرجاع (85) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، بنسبة 94.4% من مجموع الاستبانات.

لتحقيق أغراض الدراسة، تم إعداد أداة هذه الدراسة (استبانة) بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة مكونة من (165) فقرة، إشتملت الاستبانة على (10) مجالات رئيسة لقياس واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة هي: واقع دعم الادارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، والتركيز على الموظفين، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتحسين المستمر، وإتخاذ القرارات بناءاً على قاعدة بيانات، والتركيز على المستفيدين، وضمان الجودة، وتصميم العمليات، والتركيز على الموردين، بالإضافة إلى مجال رئيس لقياس واقع مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة، وتم التأكد من صدق الأداة من خلال صدق المحكمين، وكان معامل الثبات لواقع التطبيق (0.99) ولواقع الدور التنموي (97) وفق معادلة كرونباخ الفاء، وتمت المعالجة الاحصائية باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وإختبار (t-test)، وإختبار تحليل التباين الأحادي، وإختبار (LSD) لفحص الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت ايجابية وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) على المجال الكلي، وقد جاء في مقدمتها التركيز على الموردين بمتوسط حسابي (3.77)، في حين لم يرقى الاهتمام بالموظفين الى المستوى المطلوب والذي حصل على اقل قيمة متوسط حسابي (2.66)، كما تبين أن الهيئات المحلية تساهم في تحقيق التنمية المستدامة بمتوسط حسابي بلغت

قيمته (3.41). وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباطيه طردية (موجبة) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع مساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية ونحو مساهمتها في التنمية المستدامة تعزى لمتغيرات عدد الموظفين، عدد السكان المستفيدين، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات العمل في الهيئة. وكانت هناك فروق معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وفقا لمتغير المحافظة حيث حققت محافظة نابلس أعلى نسبة تطبيق لعناصر إدارة الجودة الشاملة، فيما كانت حققت محافظة نابلس ومحافظة سلفيت أعلى مساهمة في التنمية المستدامة وفقا لاراء عينة الدراسة.

استنادا الى نتائج الدراسة توصي الباحثة بتبني الإدارة العليا في الهيئات المحلية منهاج يشجع على نشر ثقافة الجودة الشاملة، ويوفر الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا لتعزيز تطبيقها، وان تهتم بتعميق المشاركة المجتمعية.

Total Quality Management in West Bank Municipalities and its role in Achieving Sustainable Development

Abstract.

The main purpose of the current study is to investigate the reality and to what extent the application of the Total Quality Management (TQM) approach principles in the local organizations that are categorized as municipalities in the West Bank. In particular, the study is designed to find out the real role of these institutions in the sustainable development of their local communities from the point of view of the municipalities division chairs and administrators; the effect of the region in which the municipality is located, the size of the population benefiting from the service, gender, the social status, age and length of service on their perceptions on the application of the principles of the TQM approach and to find out the correlation between the extent of the application of the TQM approach and the role of the local organizations in the sustainable development of their communities.

For data collection and analysis the study used the descriptive approach. The researcher collected the data (quantitative and qualitative) through a survey during 2009. The sample of the study is composed of 90 individuals out of 116 administrators and division chairs at 11 local institutions. The researcher distributed 90 surveys. She received back 85 surveys that are acceptable for statistical analysis. That is, the researcher had a 94.4% of the surveys returned.

To achieve the goals of the study, the researcher developed a survey that is composed of 165 sections. The survey focused on ten main areas to investigate the extent of the application of the Total Quality Management approach at all the participating institutions. These are: the support of the senior administration of the implementation of the TQM approach, the focus on the employees, the organizational structure, the leadership approach, sustainable development, the process of decision making, focus on the beneficiary of the implementation of the TQM approach, quality control, the organization of the operations and the focus on the financial supporters. In addition, the survey included another main section to measure the role of those local institutions (the municipalities) in the sustainable development process. The validity and reliability of the instrument of the study is supported by the statistical measure of the stability factor (0.99) and the real development factor (97) according the Kronbakh Alfa. The statistical analysis of the data included percentages, the means and the standard deviations. Also, the researcher used the Pearson Correlation, T-test, and the LSD test for hypothesis testing.

The study concluded that the division heads and the administrators at those local organizations in the West Bank have a positive view toward the application of the TQM approach as indicated by the statistical analysis (mean = 3.15). The focus on the funding agencies section has the highest mean (3.77) whereas the focus on the employees has the lowest mean (2.66). In the mean time the study found out that the effort of the local institutions to apply the TQM approach at their organization has a (3.41) mean. The study also concluded that there is a positive correlation between the implementation of the TQM approach and the participation of those local organizations in West Bank in the process of sustainable development. Further, there is no statistical differences between the application of the principles of the TQM approach at those local organizations and the participation of those local institutions to achieve sustainable development due to the number of employees, the size of the population benefiting from the services, gender, social status, age, and number of years working at the organization. Further, the study concluded that there are real statistical variations (0.05) between the regions where these local organizations are located. For instance Nablus Governorate achieved the highest percentage in the application of the principles of the TQM approach and Salfeet and Nablus Governorates achieved the highest participation in the process of sustainable development.

Based on the results of the study the researcher recommends that the senior administration at the local organizations in West Bank adopt an approach that encourages the spread of the philosophy of the TQM approach, support and reinforce its implementation, and take serious efforts in educating, training and encouraging the participation of its communities.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

يحظى موضوع الجودة الآن باهتمام متزايد في كل المنظمات وفي كافة أنحاء العالم المتقدم والنامي منها على السواء بعد أن انتبهت هذه المنظمات إلى أهمية تطوير وتحسين الجودة كمدخل أساسي لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية التي بدأت في مواجهتها خاصة بعد ظهور التكتلات الاقتصادية فضلا عن التطورات التكنولوجية المتلاحقة، والاتجاه نحو العولمة، والاهتمام بقضايا البيئة، والتغيير الحاصل في سلوك الزبون والذي بدأ ينظر إلى الجودة كمعيار أساسي لتقييم واختبار ما يشبع رغباته من سلع وخدمات بغض النظر عن مصدرها (المحياوي، 2006).

وظهرت إدارة الجودة الشاملة في الثمانينات من القرن الماضي كفلسفة إدارية لتساعد المنظمات على مواجهة التحديات والبقاء، وقد تعددت التعريفات التي تتناول إدارة الجودة الشاملة، وكل منها يتناول سمة معينة لها (زين الدين، 1996). ولكن يكاد يجمع اغلب الباحثين المهتمين بهذا المجال بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوم واسع وشامل لكامل المنظمة حيث يقوم على التعامل والتنسيق والتفاعل بين كافة وحدات المنظمة من أجل الوصول إلى مستوى الجودة المطلوب بأقل تكلفة وفي اقصر وقت وبشكل أفضل (حمود، 2002).

وعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت أساسا في إطار تحسين السلع والمنتجات للارتقاء بها في القطاع الاقتصادي الهادف للربح (هيجان، 1994)، فقد تعالت النداءات بضرورة إحداث نقلة نوعية في إدارة الأجهزة الحكومية لتحقيق تطوير الأداء، وإرضاء الجمهور بشكل أفضل وبفعالية عالية، ويرى الكثيرون أن أسلوب الجودة الشاملة هو أكثر الأساليب الإدارية شمولاً، وأحدثها

ظهوراً" وأفضلها للتطبيق، حيث أصبح هذا النموذج أسلوباً إدارياً" يحتذى به ليس فقط من قبل المؤسسات والشركات الصناعية في القطاع الخاص، وإنما أيضاً" بين أجهزة القطاع الحكومي في مختلف الدول كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى دوماً" خلف النماذج الإدارية الحديثة التي يفترض أنها تساعد على رفع الإنتاجية وتحقيق الجودة (القحطاني، 1993).

وباعتبار الهيئات المحلية أهم المؤسسات العاملة في الوطن، وتناط بها الكثير من الوظائف والصلاحيات والسلطات اللازمة ضمن حدودها ومناطقها لتقوم بشكل أساسي بتقديم خدمات البنية التحتية وذلك تلبية لمتطلبات واحتياجات المستفيدين، حيث عملت وزارة الحكم المحلي بعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية على استحداث عدد كبير من الهيئات المحلية (بلديات)، إلا إن هذه الزيادة في عدد الهيئات، وزيادة المهام المطلوب من الهيئات المحلية القيام بها لم يرافقه تبني نهج إداري حديث واضح المعالم. ومن هنا فقد جاءت فكرة هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع تطبيق العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية والمصنفة (بلديات)، ولمعرفة مدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من خلال المؤشرات التنموية المرتبطة بالهيئات المحلية.

2.1 مشكلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية والمصنفة (بلديات) في الضفة الغربية، وللوقوف أيضاً على مدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة، بما يتناسب مع الأوضاع الراهنة في الأراضي الفلسطينية. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية وما مدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة؟

3.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الجوانب التالية:

- الأهمية الجوهرية للموضوع الذي تتناوله وهو إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية ودورها في التنمية المستدامة، ويعتبر الربط ما بين الموضوعين من المواضيع الجديدة، وربما سيدفع الباحثين نحو دراسات أخرى أكثر شمولاً" حول الموضوع.
- تشكل هذه الدراسة إضافة علمية متواضعة للدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة في الهيئات المحلية كونها تناولت الهيئات المحلية المصنفة (بلديات(أ)) في كافة محافظات الضفة

الغربية.

- تأمل الباحثة أن تؤدي نتائج هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على جوانب الضعف ونقاط القوة في الهيئات المحلية من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام فيها، ويمكن أن تستفيد منها الإدارة العليا في التطوير والتحسين لتقديم خدمات تنموية مستدامة، ومن أجل التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.
- تلقت هذه الدراسة نظر المجتمع المحلي إلى مدى مساهمة الهيئات المحلية في كافة المجالات التنموية، مما سيعزز العلاقة ما بين المجتمع المحلي وهذه الهيئات.
- اطلاع وزارة الحكم المحلي على نتائج هذه الدراسة بصفتها الجهة المخولة رسمياً برسم السياسات العامة والقوانين المتعلقة بالإدارات المحلية، يمكن أن يؤدي إلى العمل على تحديث أو تعديل ما يلزم من الأنظمة والقوانين الخاصة بالهيئات المحلية المبينة على قاعدة معلومات.

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحليل وتقييم واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية.
- تحليل وتقييم مدى مساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة.
- تحديد العلاقة ما بين واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة.

5.1 تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟ ويتفرع

عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية في الضفة الغربية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟
- ما واقع التركيز على الموظفين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟
- ما واقع الهيكل التنظيمي في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟

- ما واقع الثقافة التنظيمية في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟
- ما واقع التركيز على التحسين المستمر في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟
- ما واقع التركيز على اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟

- ما واقع التركيز على المستفيدين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟
- ما واقع ضمان الجودة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟
- ما واقع تصميم العمليات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟
- ما واقع التركيز على الموردين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟

2. ما مدى مساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة ؟

3. هل توجد علاقة معنوية بين واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة وبين مدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟
ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟
- هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على الموظفين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟
- هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الهيكل التنظيمي في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟
- هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الثقافة التنظيمية في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟
- هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على التحسين المستمر في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟

- هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟
- هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على المستفيدين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟
- هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ضمان الجودة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟
- هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تصميم العمليات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟
- هل توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على الموردين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى؟

4. هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير (المحافظة، عدد الموظفين، عدد السكان المستفيدين، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات العمل في الهيئة)؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير المحافظة (جنين، نابلس، طولكرم، طوباس، سلفيت، رام الله والبيرة، قلقيلية، أريحا، بيت لحم، الخليل)؟
- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير عدد الموظفين (اقل من 60 موظف، من 60 - 80 موظف، من 81 - 100 موظف، أكثر من 100 موظف)؟
- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة (اقل من 20000 نسمة، من 20000 - 40000 نسمة، 40001 - 60000 نسمة)؟

نسمة، أكثر من 60000 نسمة)؟

- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟
- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، غير ذلك)؟
- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير العمر (اقل من 30 عاما، من 30-40 عاما، من 41-50 عاما، أكثر من 50 عاما)؟
- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في الهيئة (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

5. هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير (المحافظة، عدد الموظفين، عدد السكان المستفيدين، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات العمل في الهيئة)؟ ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير المحافظة (جنين، نابلس، طولكرم، طوباس، سلفيت، رام الله والبيرة، قلقيلية، أريحا، بيت لحم، الخليل)؟
- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد الموظفين (اقل من 60 موظف، من 60-80 موظف، من 81-100 موظف، أكثر من 100 موظف)؟
- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة (اقل من 20000 نسمة، من 20000 - 40000 نسمة، 40001 - 60000 نسمة، أكثر من 60000 نسمة)؟
- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؟

- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، غير ذلك)؟
- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير العمر (اقل من 30 عاما"، من 30-40 عاما"، من 41-50 عاما"، أكثر من 50 عاما")؟
- هل يوجد فروق معنوية في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في الهيئة (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؟

6.1 فرضيات الدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة سيتم اختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على الموظفين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه في التنمية المستدامة من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الهيكل التنظيمي في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الثقافة التنظيمية في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية

- المستدامة من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على التحسين المستمر في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على المستفيدين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ضمان الجودة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تصميم العمليات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على الموردين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير (المحافظة، عدد الموظفين، عدد السكان المستفيدين، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات العمل في الهيئة). ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير المحافظة (جنين، نابلس، طولكرم، طوباس، سلفيت، رام الله والبيرة، قلقيلية، أريحا، بيت لحم، الخليل).

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير عدد الموظفين (اقل من 60 موظف، من 60-80 موظف، من 81-100 موظف، أكثر من 100 موظف).
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة (اقل من 20000 نسمة، من 20000 - 40000 نسمة، 40001 - 60000 نسمة، أكثر من 60000 نسمة).
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، غير ذلك).
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير العمر (اقل من 30 عاما، من 30-40 عاما، من 41-50 عاما، أكثر من 50 عاما).
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في الهيئة (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير (المحافظة، عدد الموظفين، عدد السكان المستفيدين، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات العمل في الهيئة). ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى

لمتغير المحافظة (جنين، نابلس، طولكرم، طوباس، سلفيت، رام الله والبيرة، قلقيلية، أريحا، بيت لحم، الخليل).

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد الموظفين (اقل من 60 موظف، من 60-80 موظف، من 81-100 موظف، أكثر من 100 موظف).
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة (اقل من 20000 نسمة، من 20000 - 40000 نسمة، 40001 - 60000 نسمة، أكثر من 60000 نسمة).
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، غير ذلك).
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير العمر (اقل من 30 عاما، من 30-40 عاما، من 41-50 عاما، أكثر من 50 عاما).
- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في الهيئة (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

1.7 حدود الدراسة

حددت هذه الدراسة بمجموعة من الحدود الموضوعية والبشرية والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر موضوع الدراسة على تناول واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية بأبعادها (دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، التركيز

على الموظفين، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على قاعدة بيانات، التركيز على المستفيدين، ضمان الجودة، تصميم العمليات، التركيز على المورد(ين)، وموضوع مساهمة الهيئات المحلية في تحقيق التنمية المستدامة من وجهة نظر المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية.

- الحدود المكانية: شمل مجتمع الدراسة كافة الهيئات المحلية المصنفة (بلديات (أ)) في الضفة الغربية.
- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية خلال عام 2009.
- الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على عينة من مديري ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية (المصنفة بلديات(أ)) في الضفة الغربية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة

يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، ولقد اتبعت اليابان وبعض الدول المتقدمة نظام إدارة الجودة الشاملة لحل مشكلاتها الإنتاجية ولتحسين الجودة الشاملة، ولقد اثبت هذا الأسلوب جدراته لذلك أصبحت كافة المنظمات في العالم أحوج ما تكون إلى الارتقاء بالإنتاجية، وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات الأمر الذي يدعو الهيئات المحلية إلى التفكير وبجدية في تحديث أساليبها الإدارية (عليما، 2004).

بالرغم من وجود المئات من الشركات العالمية التي تطبق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الكثير من الدول المتقدمة، إلا أن القلة القليلة من المنظمات العربية قد قامت بتطبيق هذا المنهج الإداري، هذا بالإضافة إلى الجهود القليلة نسبياً التي بذلت من قبل الباحثين العرب في إعداد الدراسات في إدارة الجودة الشاملة (الفضل والطائي، 2004).

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض نظري تم الاستناد في إعداده على العديد من أدبيات الفكر الإداري في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة. ويشتمل هذا الإطار على ثلاثة محاور أساسية، يتناول المحور الأول أبعاد تغطي إدارة الجودة الشاملة هي: مفهوم الجودة، مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما يتناول هذا المحور المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مراحل تطبيقها، ومعرفة واقع الجودة في القطاع الحكومي وتحديد أهم المعوقات التي تعترض تطبيقها في هذا القطاع، للوصول إلى النتائج التي يحققها هذا التطبيق،

ويغطي المحور الثاني مفهوم الهيئات المحلية الفلسطينية ومساهمتها في التنمية المستدامة، إضافة إلى توضيح بعض مؤشرات التنمية المستدامة المرتبطة بالهيئات المحلية، فيما جاء المحور الثالث ليغطي بعض الدراسات السابقة التي تناولت مدخل إدارة الجودة الشاملة سواء بالدراسات المكتبية أو المسوحات الميدانية.

2.2 مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة، وقديماً كانت تعني الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية و الدينية من تماثيل و قلاع وقصور للتفاخر بها أو لاستخدامها لأغراض الحماية (الدرداكة والشبلي، 2002). وحديثاً تغير مفهوم فقد عرفها جوران وزميله (1993) بأنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام"، فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأي جوران وزميله هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج، فيما عرفها كروسبي (Crosby) بأنها "مدى المطابقة مع المتطلبات"، فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة (جودة، 2004).

ويرى ديمينج (Deming) أن "الجودة تحقيق احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية"، وقد عرفتها الجمعية الأمريكية للجودة على أنها "الهيئة أو الخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تعكس قدرتها على تلبية حاجات صريحة وضمنية" (الطائي وقداة، 2008).

فيما عرفت المنظمة الدولية للتفتيش الجودة بأنها "الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقاً"، وتؤكد المنظمة على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات و كيفية إشباعها (العاني وآخرون، 2002).

إن النظرة الحديثة لإدارة الجودة تعطي مفهوماً أوسع لمفهوم جودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات المختلفة، وقد حدد إيشيكواوا (Ishikawa) الجوانب الأساسية التي تشملها الجودة في المنظمات وهي (الدرداكة والشبلي، 2002):

- جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- جودة طريقة الأداء.

- جودة المعلومات المستخدمة.
- جودة العملية الإنتاجية.
- جودة أماكن العمل.
- جودة الأفراد العاملين في المنظمة.
- جودة الأهداف التي تم وضعها في المنظمة.

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الباحثة الجودة على أنها تقديم الخدمات والمشاريع التي تلبي احتياجات وتوقعات المجتمع المحلي بما يحقق المصلحة العامة.

3.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) بعد الأزمة التي حدثت في الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية مما اضطر زعماء الصناعة اليابانية إلى الاهتمام بالجودة بمساعدة ديمينج والذي يسمى بابو الجودة، والذي قام بتعليم المنتجين اليابانيين على كيفية تحويل السلع الرخيصة والرديئة إلى سلع ذات جودة عالية، حيث تم بالفعل تسجيل أفضلية للسلع اليابانية على المنتجات الأمريكية (النجار، 1999).

ويعرفها دليل إدارة الجودة الشاملة التابع لوزارة الدفاع الأمريكية بأنها "مجموعة المبادئ الإرشادية والفلسفية التي تمثل التحسين المستمر لأداء المنظمة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والمصادر البشرية لتحسين الخدمات وتلبية حاجات العميل في الوقت الحاضر وفي المستقبل". وفي إدارة الجودة الشاملة تتكامل الأساليب الإدارية وجهود التحسين المبذولة والوسائل التقنية في ظل نموذج نظامي لتحقيق التحسين المستمر (مدني، 1996).

ويرى (مصطفى، 1998) "أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل يشمل كافة مراحل ومناحي الأداء. ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا وللإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعياً لإشباع حاجات وتوقعات العميل حيث يشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة"، ويتوجه مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود فرق العمل للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة، خفض التكلفة، وزيادة الحصة السوقية، والنمو، ولا ينصرف هذا المفهوم إلى المنظمات الصناعية، بل أيضاً للمنظمات الخدمية مثل المصارف والمستشفيات والفنادق والمنظمات الحكومية.

بينما عرفها (الغانم، 1999، 25 تشرين الثاني) على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي:

إدارة: توجيه وقيادة الجهود الفردية والجماعية بطريقة منهجية علمية ومنظمة لتحقيق الاهداف المنشودة، عن طريق التخطيط السليم والتنفيذ والمتابعة والضبط لجميع العمليات المنشودة.

الجودة: مجموعة الخصائص والصفات الضرورية، الواجب توافرها في الخدمة/ المنتج، والتي تلبي المتطلبات الوظيفية والتسويقية.

الشاملة: تشمل جميع العمليات الاساسية والثانوية (المساعدة) والتي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة في تحديد نوعية الخدمة/المنتج وبحيث تشمل هذه العملية جميع العاملين والموارد المتاحة في المؤسسة، وكذلك الاطراف الخارجية ذات العلاقة.

ويرى (عقيلي، 2001) أن إدارة الجودة الشاملة " فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شي داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات:الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء... الخ، وذلك من اجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، ويهدف إلى تحقيق أعلى درجة من الرضى لدى أبنائها، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه".

ومما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة خطوط عريضة للإدارة الحديثة ترشد الهيئة المحلية لتحقيق التحسين في مهارات الأفراد وأنظمة العمل بشكل مستمر لضمان استدامة الأدوار التنموية التي تقوم بها، إعتقاداً " على مشاركة المجتمع المحلي وبدعم والتزام من الإدارة العليا، من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل والإمكانيات المحلية المتاحة، فيها، وفق معايير أداء تمكن الهيئات المحلية من الوصول إلى التميز وتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها والعاملين فيها.

4.2 عناصر إدارة الجودة الشاملة

تعد العناصر (المرتكزات) الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات الإنسانية العاملة، إذ أن هذه العناصر من شأنها أن تشير إلى

الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز إليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب تطبيقاً في مختلف المنظمات، و قد تباينت آراء المفكرين و الأكاديميين في شأن تحديد أولويات وأهمية هذه المرتكزات من باحث لأخر، إلا انه من حيث المنطلق الفكري لا زالت تشكل المنعطف الحاسم في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة (حمود، 2002)، وتورد الباحثة فيما يلي أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة والمرتبطة بالهيئات المحلية الفلسطينية.

1.4.2. دعم الإدارة العليا واقتناعها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

إن نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على كفاءة القيادة وفعاليتها، وحتى تتحقق جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة فانه لا بد من الالتزام بها في كافة المستويات الإدارية وتطبيقها على مستوى المنظمة ككل (جودة، 2004). ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الجهات العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة، وإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية منها لها، على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها قرار إستراتيجي يمس مستقبل المنظمة ولا تملك أي جهة فيها صلاحية اتخاذ قرار سواها. ويتجسد الدعم والمؤازرة بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الإدارية، ومدى أهمية تغيير الفلسفة والنظام القديمين، وإشعار الجميع بمدى حماسها لهما، وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق (عقيلي، 2001).

2.4.2. التركيز على العاملين:

يعتبر التركيز على الكوادر البشرية أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، حيث يعتمد نجاح أي منظمة على أداء موظفيها في جميع المستويات الأمر الذي يتطلب مزيداً من العناية والاهتمام في جميع النواحي الخاصة بهم بدءاً بعملية الاختيار، والتعيين، وشغل الوظائف، وتقييم الأداء، وبرامج التدريب، وأسلوب التحفيز، وبناء فرق عمل ذاتية الإدارة، وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر (زين الدين، 1996).

ترى إدارة الجودة الشاملة إن العنصر البشري هو أعلى ما تملكه المنظمة، فهو الذي سيطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهو الذي سيتفاعل مع الزبائن، ومسئول عن تحقيق الجودة ورضا العملاء، وهو الذي سيباشر عمليات التحسين المستمرة، لذا فانه العنصر الأساسي في إدارة الجودة

الشاملة، لذا فانه من الضروري جدا" تبني سياسة تحفيز مناسبة وجيدة من اجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع الولاء والانتماء فيهم تجاه المنظمة، والحماسة والغيرة لها، فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق التكامل بين أهدافها وأهدافهم (عقبلي، 2001). والحوافز قد تكون حوافز مادية تشمل الزيادات السنوية والمكافآت التشجيعية المادية و أشكال المشاركة في الأرباح، أو حوافز معنوية لا تعتمد على النقود في تحفيز العاملين، بل تعتمد على النواحي المعنوية كالاستقرار الوظيفي والاعتراف بالإنجاز وفرص الترقية (جودة، 2004).

وتولي إدارة الجودة الشاملة أهمية كبيرة لتمكين الموظف وذلك برفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الرئيسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بان يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فان مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية في اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى ، كما أن اندماج العاملين في وضع الأهداف يساعد إلى حد كبير في التحديد الدقيق لهذه الأهداف، فالعاملين اقرب إلى ميدان العمل من الإدارة نفسها. كما أن هذه السياسة توجد التزام داخلي لدى العاملين تجاه تحقيق الأهداف التي وضعوها بأنفسهم أو شاركوا في وضعها بشكل أو بآخر، إن من شان اندماج العاملين أن يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى العاملين بالإضافة إلى تعزيز شعور الملكية النفسية داخلهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة إرباح المنظمة، ويساهم تشكيل الفرق لحل مشاكل العمل، ومناقشات العاملين مع مدراءهم، واجتماعات حلقات الجودة بالإضافة إلى وضع وتفعيل نظام اقتراحات في زيادة درجة اندماج العاملين (جودة، 2004). إن مشاركة العاملين في صناعة القرار تسهل على المنظمة إجراء الكثير من التغييرات التنظيمية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، والمشاركة تشجع عمليات الإبداع والابتكار بين العاملين (المحياوي، 2006).

3.4.2. الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي على انه وسيلة لتقسيم نشاطات المنظمة وتنظيمها وتنسيقها بما يتناسب مع الأهداف الموضوعية، وينتج عن الهيكل التنظيمي قرارات تنظيمية تتضمن تقسيم العمل وأسس تكوين الوحدات الإدارية، ونطاق الإشراف وتفويض الصلاحيات (جودة، 2004)، ونجد أن الهيكل التنظيمي العمودي الذي يحتوي على مستويات إدارية متعددة لا يتناسب مع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة نظرا" لما يسببه من مشاكل معروفة أهمها ضعف التنسيق، وبطء اتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال، وضعف الروابط الاجتماعية بين الإدارة العليا والدارة الدنيا والمبالغة في تقسيم

العمل ووضع الحواجز بين وحدات العمل، والنظرة الجزئية للإدارات، إلا أن إدارة الجودة الشاملة تنادي بهياكل تنظيمية أفقية تنظر إلى المنظمة على أنها فرق عمل متكاملة ينساب العمل بينها بشكل أفقي وعمودي في آن واحد، ويحول أسلوب النشاط من أسلوب الأعمال إلى أسلوب العمليات، ويعيد تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الإدارية من خلال تنفيذ سليم لإعادة تصميم وتحليل الوظائف، والقيام على أساس لامركزية الأداء والتعلم والتدريب المستمرين (الصيرفي، 2003).

4.4.2. الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم السائدة في المنظمة والتي تحكم عملية قبول أو رفض إدخال أفكار في الإدارة، وهي تمثل قدرة المنظمة على التكيف مع أي تغيير طارئ وتمكنهم من إدراك الأحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المنظمة وبالتالي فهي تلعب دور الموجه للسلوك الإنساني كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة (السلطي والياس، 1999).

والثقافة التنظيمية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المنظمة، فغياب الثقافة التنظيمية يجعل كل متخذ قرار وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة أو القديمة، أما بوجودها فإن الوضع يختلف، ذلك لأنها توجه السلوك الإنساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع (عقيلي، 2001).

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد بشكل أساسي على خلق ثقافة المنظمة، بحيث تتسجم القيم السائدة في المنظمة مع إدارة الجودة الشاملة لتدعم الاستمرار في تحسين الأداء، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني من خلال فرق عمل ممكنة لاقتراح وإجراء التغييرات المطلوبة، حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة الانتقال من الإدارة التقليدية بما تحمله من قيم ومفاهيم ترسخت عبر السنين في المنظمة إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة، وأن تطبيق إدارة الجودة دون خلق هذه القيم التنظيمية الجديدة والحفاظ عليها سيؤدي إلى عودة أفراد المنظمة إلى الطريقة القديمة للأداء والتخلي عن المفاهيم الجديدة لعدم رسوخها كقيم ومبادئ عمل يعمل الأفراد وفقاً لها ومن خلالها (الخلف، 1997).

5.4.2. التحسين المستمر:

التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على قدرة المنظمة في تصميمها وتطبيقها لنظام إبداعي، وهو يحقق باستمرار رضا الزبائن ويقدم أداءاً متميزاً من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة تعزز قيمة الزبون، وتعمل على تحقيق مبدأ صفر المعيبات وتقليل الأخطاء وتحسين استجابة المنظمة، وتقلل الوقت اللازم لانجاز العمليات مما يحقق الفاعلية في استخدام الموارد وتقديم سلع وخدمات أفضل (العزاوي، 2005).

العمليات هي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل سلع ومنتجات وخدمات وتشمل العمليات داخل المنظمة:

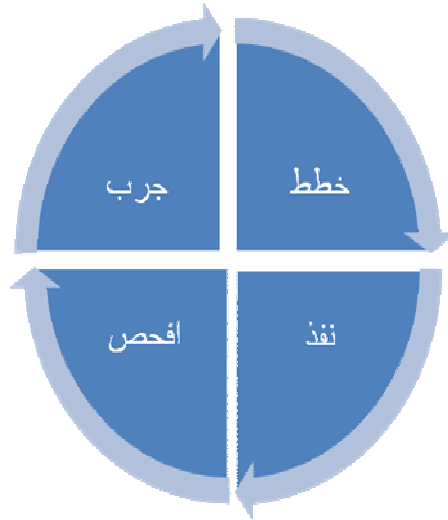
- عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- عمليات القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين.
- عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات.
- عمليات الاختيار والمفاضلة بين البدائل لاتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- عمليات التحفيز للأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة.
- عمليات الرقابة لضمان توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- عمليات تقييم المنجزات التنظيمية ومدى ما حققته ضمن ما خطط لها من وقت وجهد.
- عمليات التصحيح والتطوير والتحديث لضمان وحدة الحركة وسلامة التغيير.
- عمليات تجميع الموارد والاستغلال الأمثل للفائض (الدرادكة والشبلي، 2002).

والتركيز على العمليات يتطلب فهمها ومعرفة خصائصها من خلال نظام مستمر لجمع المعلومات وتحديد مواطن الضعف، وأسباب وجود الاختلافات لتحسينها، ولقد عرف جوران (Juran) تحسين العمليات في ثلاثيته على أنه "قيام المنظمات بتحليل عمليات العمل ومراجعة الخطوات، وإجراءات العمل بصفة مستمرة ومنظمة، واستخدام الطرق الكفيلة بتقليص دورات العمليات الكثيرة والتي تشمل تبسيط الإجراءات، وتقليل عدد الخطوات، وإلغاء دورات العمل الضائعة، وتقليل وقت انتقال العمل من قسم إلى آخر والانتقال من العمليات المتتالية إلى العمليات المتزامنة" (البليسي، 2000). وتعتبر فلسفة التحسين المستمر إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تحتاج إلى دعم الإدارة العليا وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية. وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مسؤولية توفير متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر لأنه بدون ذلك لن يكتب النجاح لأي جهود

في التحسين المستمر (جودة، 2004). ويرى (Bank) أن التحسين المستمر "مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها الحد من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة في عملية إنتاج السلعة أو الخدمة والسعي المتواصل لإرضاء العميل (أبو عياش، 2006).

ويعتبر التحسين المستمر ممارسات لانهائية من التحسين في مختلف أوجه المنظمة وذلك إيماناً بأن هناك دائماً "فرصاً" للتحسين في العمليات حيث يوجد دائماً مجالات تطوير نحو الأفضل ويوجد أيضاً "ثغرات" وأخطاء يمكن إصلاحها، كما أن التغييرات في البيئة الخارجية مثل أذواق العملاء أو توقعاتهم، ممارسات المنافسين، التكنولوجيا وغير ذلك يستدعي تحسيناً في العمليات والأنشطة المختلفة لمواجهة تلك المتغيرات والتكيف معها للبقاء (الفضل وقداة، 2008).

وتشمل منهجية التحسين المستمر القيام بسلسلة من الخطوات أو الفعاليات للقيام بعملية التحسين. مثل دورة (PDCA) الموضحة في شكل (3.2)، والتي تعرف بدائرة ديمينج والتي يمكن تناولها كما يلي:



شكل (1.2): دورة ديمينج للتحسين المستمر، (المحيوي، 2006)

- خطط: تبدأ عملية التخطيط باكتشاف المشكلة وتحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية لها، ومن ثم اتخاذ القرارات ووضع الخطط الملائمة، وذلك باستخدام أدوات الجودة.
- اعمل: وتشير هذه الخطوة إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة، ومن ثم معرفة

الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين. ويجب توثيق التغييرات وجمع البيانات بأسلوب نظامي من أجل تقويم النجاح في تنفيذ الخطوات، يتم التطبيق ضمن نطاق محدود.

- افحص: ويتضمن الفحص اختبار ما جاء في الخطوات السابقة، ومعرفة نقاط القوة والضعف والإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إجراء التحسينات .
- نفذ : إذا كانت النتائج ناجحة يتم اعتماد الخطط ويتم تطبيقها على كافة المجالات الأخرى في المنظمة، أما إذا كانت النتائج غير ناجحة فإنه يتم التعديل عليها (المحيوي، 2006).

إن هذه الدورة يتم تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة وفي مختلف المواقع، والجانب الجوهري فيها هو تكرار الخطوات أو الاستمرارية. حيث ذهبت بعض المنظمات إلى الاستفادة من تطبيق هذه الدورة على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي لإجراء التحسينات مثل شركة Philips (الطائي وقداة، 2008).

وضح (القحطاني، 1993) أن قدرة المنظمة على قياس الأداء يعني وجود نظام لقياس مستويات الجودة التي يتم تحقيقها، وقياس التفاوت بين تلك المستويات، وخاصة أن هذا التفاوت قد يعود إلى احد عوامل نظام العمل مثل الأفراد والآلات أو الإجراءات أو الإدارة. ويؤكد (زين الدين، 1996) انه يجب على المنظمة إيجاد نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد الاختلافات السلبية في أداء وتنفيذ العمليات والأنشطة، مثل رصد عدد الأخطاء، ومعدل تكرار العيوب، وعدد العناصر غير المطابقة والتغيرات والانحرافات، ومن ثم العمل على القضاء على هذه العيوب والاختلافات بشكل جذري. وترى (بستكي، 2007) انه إذا لم يتم قياس الأداء فلن نستطيع الحكم على نجاحه من فشله، وإذا لم نستطع قياسه فإنه لا يمكن تطويره.

كما يعد التدريب احد أهم المقومات الرئيسية التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، لتمكين العاملين من المساهمة بنجاح في تحسين جودة الخدمات و المنتجات وتمكنهم من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وإهدار الأموال. والتدريب هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف و السلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة و إتقان. وتجاهل التدريب يؤدي إلى ممارسة العمل دون كفاءة أو فعالية مما يحد من التحديث و التطوير في الأداء (الخلف، 1997). وقد أكد جوران (Juran) ضرورة أن تعمل المنظمات على تطوير برامج تدريب مكثفة لتثقيف وتعريف جميع العاملين في المؤسسة ابتداءً من أعلى درجات السلم الإداري وحتى آخر عامل فيها بالمهارات الواجب تطبيقها لضمان نجاح إدارة الجودة الشاملة (الدرداكة والشبلي، 2002).

6.4.2. اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات:

يعتمد نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على اتخاذ القرارات الصائبة، ولا يتحقق ذلك دون توفر البيانات والاعتماد على الحقائق، (حمود، 2002). يعطي تبني نهج جمع الحقائق لتحقيق الوفرة في المعلومات رؤية واضحة لمتخذ القرار عن الظروف المحيطة به، وبالتالي يساعده على اتخاذ قراره في ضوء المعرفة والحقيقة، ولكي تؤدي عملية جمع المعلومات ثمارها المرجوة فإنه من الضروري استخدام الحاسب الآلي لجعل نظام المعلومات في المنظمة محوسبا" ليستفيد منه كل من يعمل في المنظمة (عقيلي، 2001).

ويعتمد نظام المعلومات على ثلاثة مكونات أساسية أوردتها (جودة، 2004) كما يلي:

- قاعدة البيانات: إن بناء قاعدة بيانات جيدة يتطلب أن يكون لدى نظام المعلومات قدرة على استيعاب وتخزين كافة المعلومات والبيانات الموجودة.
- المدخلات: المدخلات من المعلومات تأتي إما من مصادر داخلية كموظفي المبيعات وجامعي المعلومات وقراءات أجهزة الاختبار والقياس وسجلات الدوائر والأقسام، أو من مصادر خارجية كالعملاء أنفسهم ووسائل الإعلام والمساهمين وأصحاب المصالح. وقد تتضمن المدخلات أيضا" اتجاهات العملاء إزاء المنتج، أداء الموردين، جودة المواد المشتراة، تقييم أداء الموردين، فحص ومراقبة العمليات.
- مخرجات النظام: تكون المخرجات على شكل تقارير وجدول وأشكال توضيحية، وهذه المخرجات قد تكون دورية أو حسب الحاجة.

وينبغي مراعاة إخراج التقارير والجداول والأشكال في الوقت المناسب لمستخدميها، ومن الممكن إصدار ملخصات تغطي فترات زمنية طويلة بحيث تسهل على المديرين الربط بين نتائج هذه الفترات والقرارات الأكثر رشدا".

7.4.2. التركيز على المستخدمين:

الزبون هو نقطة البداية ونقطة النهاية، فعند حاجاته ورغباته يبدأ العمل، وعند إشباعها

ينتهي(عقيلي، 2001). ويمكن تعريف العميل على انه المشتري الحالي أو المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج، حيث يشكل العميل الهدف النهائي لأي عملية تسويقية، لأنه مفتاح نجاح المنظمة أو فشلها (جودة، 2004).

لكن مؤسسة الجودة البريطانية كانت أكثر شمولية عندما عرفت العملاء على انهم المستثمرين والموظفين وأصحاب المصالح والموردين والمجتمع وأي شخص له علاقة بالمنظمة (Choppin, 1995). ومن هنا تركز ادارة الجودة الشاملة على ضرورة تحقيق متطلبات واحتياجات وتوقعات المستفيد من الخدمة أو المنتج، ومحاولة معرفة رضاه وسعادته بالخدمة أو المنتج، والوقوف على احتياجاته المستقبلية لان عدم تلبية تلك الحاجات من جانب المنظمة يعني فشلها ومن ثم خسارتها وتلاشيها، فرضا العملاء هو المحور الرئيس لإدارة الجودة الشاملة، لذا تسعى المنظمة وبشكل مستمر نحو تحقيق رضا العملاء حتى تكسب ولائهم و بذلك يتحقق لها النجاح والقدرة على المنافسة (الخلف، 1997). والإدارة التقليدية تفترض أن المنظمة أكثر معرفة بحاجات ورغبات الجمهور نفسه، لذلك تقوم بتحديد تلك الاحتياجات والعمل على تحقيقها بمعزل عن العميل نفسه، أما ادارة الجودة الشاملة فإنها تسعى إلى تصميم الخدمات والسلع وفق معلومات يتم جمعها من الجمهور بشكل دوري و بطرق مختلفة من اجل تطوير خدماتها و منتجاتها لتتلاءم وأذواق ورغبات وتوقعات الزبائن (المناصير، 1994).

وبين جودة (2004) أهم الأساليب للاستماع إلى صوت العميل مثل المقابلات الشخصية ، الاستبانات، مشاركة العميل ضمن فرق الجودة، نظام الاقتراحات والشكاوي. كما أن المنظمة التي تود تطبيق منهجية صحيحة لإدارة الجودة الشاملة عليها تحسين علاقاتها مع الآخرين و تعزيزها بشكل دائم، سواء أكانت هذه العلاقة مع العملاء، أو الموردين، أو المنظمات الأخرى (عقيلي، 2001).

ويعزز الاتصال الثابت العلاقات مع العملاء، ويكون الاتصال أسهل بكثير عندما تكون الصلة مع العميل دائمة ويكون اكبر عدد من الموظفين مندمجين في ذلك ، وباستخدام وسائل اتصال مختلفة، وهناك بعض المنظمات تضم العملاء إلى عملية تخطيطها الاستراتيجي، فهي تدعو ممثلين عن العملاء إلى المشاركة في النقاش حول المتطلبات الراهنة والمستقبلية، مدركة تماما أن هذه المتطلبات هي التي تقود عملية التخطيط، وأيضا تشجع الإدارة على مراجعة الخطط والمنتج والسلعة المقدمة واقتراح الطرق لتحسينها (جورج ووبرزكيرتش، 1998).

8.4.2. ضمان الجودة:

يعد ضمان الجودة من العناصر الفعالة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتمد أساساً على تصميم المنتج والخدمة، وتؤدي دقة المواصفات المعتمدة في التصميم إلى نجاح دقة المطابقة مع المواصفات، مما يحقق الكفاءة والفاعلية في أداء العمليات التشغيلية للمنظمة (حمود، 2005). ويعرف ضمان الجودة بأنه مجموعة من الأنشطة المخططة التي تتعهد وتلتزم بها المنظمة لإعطاء الثقة بأنها ستحقق متطلبات الجودة، ويعطي ضمان الجودة داخلياً ثقة كبيرة للإدارة، وخارجياً يزيد من ثقة الزبائن ويعزز التعامل مع المنظمة (الدرادكة، 2006).

ويطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، وهذا يتحقق من خلال تفعيل دور فرق العمل وجماعات التحسين المستمر ومن خلال خلق فرص المشاركة، كما يتحقق ذلك من خلال المتابعة المستمرة وقياس جودة المنتجات أثناء عملية الإنتاج. وتعتبر الأخطاء في ظل إدارة الجودة الشاملة فرصاً للتحسين والتطوير لذا فإنه من الضروري الكشف عنها قبل استفحالها (زين الدين، 1996). ويؤكد (العاني وآخرون، 2002) أنه من الضروري تبني أسلوب المتابعة والرقابة المتزامنة لجميع مراحل تنفيذ العمل، إلى جانب استخدام الرقابة والتقييم بعد انجاز كل مرحلة، وأيضاً الرقابة والتقييم النهائي بعد الانتهاء من العمل.

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

9.4.2. تصميم العمليات

يعتبر قطاع الخدمات من أكثر القطاعات أهمية، لحيوية الدور الذي يلعبه في تحقيق النمو والتطور الاقتصادي، ويفسر هذا الطلب المتزايد على الخدمات بالتغيير في الثقافة والملائمة مع المتطلبات المتغيرة والأمان والديموغرافية وطريقة الحياة التي تسعى إليها المجتمعات المتطورة (Okland and Porter, 1998). يمكن القول أن عمليات التصميم للمنتج تعد من أهم مراحل دورة حياته

والتي تتطلب دقة المطابقة بين التصميم والأداء الفعلي الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود تصميم قابل للتنفيذ وذي مقاييس واضحة الأبعاد والمعالم، وبذا تؤدي عملية التصميم دوراً "مهماً" في تحقيق نجاح وفعالية نظام الجودة (حمود، 2005)، وقد ركزت إدارة الجودة الشاملة على السلعة والخدمة المقدمة للزبون، كونها المقوم الأساسي لضمان بقاء المنظمة في السوق، وهذا يتطلب استحداث أقسام للبحث والتطوير تضم أجهزة ومعدات يشرف عليها خبراء مختصون، يساعدون المنظمة في تصميم منتجات تحقق رضا الزبون من خلال المطابقة مع المواصفات، التي يرغب في توفرها في السلع والخدمات المقدمة له، ويلعب الاختيار الجيد للأدوات والمعدات والخبراء المختصين دوراً "إيجابياً" في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق التوافق مع المواصفات، وأيضاً مواكبة التطور في أذواق الزبائن وتحسين عمليات المنظمة بما يتناسب مع إمكانياتها في تلبية احتياجات الزبون (العزوي، 2005).

ومن الضروري أن ينصب التركيز على جودة التصميم للحد من مشكلات الفاقد من خلال بناء الجودة داخل العمليات التشغيلية، وفي حقيقة الأمر نجد أن تكلفة منع حدوث المشكلات في مرحلة التصميم أقل منها بكثير في مرحلة تصحيح الخطأ عندما يحدث في خط العمل، وتتضمن مرحلة التصميم قرارات تتعلق باستخدام موارد وعمليات تشغيلية تؤثر على عملية تدفق الأضرار للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وللمحافظة على سلامة وأمن البيئة يتطلب ذلك تطوير استراتيجيات تصميم السلع والخدمات أكثر ملائمة، كما أن النهج المستمر لجودة التصميم والوقاية والتحسين المستمر وأعمال التصحيح، تتطلب التدخل في مراحل مبكرة من سير العمليات التشغيلية مما يؤدي إلى تحقيق فوائد عديدة من التحسينات والتصحيحات (Besterfield et al، 2003).

10.4.2. التركيز على الموردين:

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة المورد أحد المساهمين الفعليين في تحقيق الجودة، لذا تحرص على بناء جدار ثقة وتعاون ما بين المنظمات والموردين، حيث دلت النتائج لدى الشركات التي شرعت بتطبيق إدارة الجودة أن أكثر من 60% من الأخطاء ناتجة عن عدم وجود تعاون بين المؤسسة والمورد (الدرداكة والشبلي، 2002). إن المنظمة التي تسعى إلى تلبية رغبات وتوقعات عملائها يجب أن تضمن الحصول على المدخلات المناسبة لذلك، حيث أن أي خلل في (الجودة أو الكمية أو التوقيت) في تلبية احتياجات المنظمة من المدخلات يؤدي إلى إضعاف قدرة المنظمة على تحقيق رضا عملائها، ويتأثر اختيار المورد بعوامل عديدة أهمها: توفر الموردين وعددهم، حجم المورد، المركز المالي للمورد، العلاقات السابقة مع المورد، كلف التخزين والنقل، الجودة، التسليم، عروض

الأسعار وتسهيلات الدفع، الخدمات المقدمة وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية (الطائي وقداة، 2008)، ويؤكد (فرمان، 1995) أن اختيار الموردين يجب أن يتم على أساس الجودة لا السعر وتقليص أعدادهم يعد من العوامل المهمة في إنجاح ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

5.2 مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتطلب البدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة توفر قاعدة للبيانات تشمل معلومات دقيقة شاملة لواقع المنظمة، والخدمات التي تقدمها، وتحديد المستفيدين منها والصعوبات التي تواجهها في انجاز العمليات بشكل دقيق بما يضمن تقييم واقع المنظمة، وتحديد المشكلات القائمة والمتوقعة والأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني هذا المفهوم (عبد العزيز، 2000)، وتتم عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل رئيسية أوردها (عبد المحسن، 1999) كما يلي:

- مرحلة اقتناع وتبني الإدارة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- مرحلة التخطيط وخلالها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام.
- مرحلة التقويم والتي تبدأ غالباً بالتساؤلات الهامة والتي يمكن في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- مرحلة التنفيذ وفي هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعهد إليهم بعملية التنفيذ ويتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة.
- مرحلة تبادل الخبرات وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي تم تحقيقها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6.2 إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام

من المعروف بان الغالبية العظمى من المنظمات الحكومية تهدف إلى تقديم خدماتها للمستفيدين (العملاء) بأعلى درجة من الكفاءة في الأداء، وفي يسر وسهولة. مثل المواصلات والاتصالات والأمن الداخلي ... الخ، وهذا يعني بالضرورة أن طبيعة أعمال الوزارات الحكومية و المؤسسات التابعة لها ذات إنتاجية غير ملموسة، لكونها أعمالاً و أنشطة خدمية (عقيلي، 2001). ويرى (هيجان، 1994) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ليس بالأمر السهل، حيث أن المديرين والأفراد في القطاع الحكومي يقررون بأنفسهم الخدمات المطلوبة للمستفيدين، باعتبار أن

القطاع الحكومي هو الجهة الوحيدة التي تقدم هذه الخدمات، وليس أمام المستفيدين أي خيار في طلب هذه الخدمة من غير الحكومة، ويرى أن عدم الاتصال بين منظمات القطاع الحكومي والمستفيدين الخدمة يعد من أهم الأسباب في تدني رضا الجمهور عن مستوى وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الحكومية.

7.2 فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة يعود بالنتائج الايجابية الملموسة على المدى الطويل وبشكل تدريجي متزايد ينسجم مع عملية التحسين المستمر. ولخص (المحياوي، 2006) و(زين الدين، 1996) و(الخلف، 1997) و(القحطاني، 1993) هذه النتائج كما يلي:

- السرعة في انجاز الخدمات والتوسع في استخدام التقنية الحديثة في الأجهزة الحكومية.
 - انخفاض شكاوي المراجعين والمستفيدين من مستوى جودة الخدمة المقدمة إليهم.
 - تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية وانخفاض شكاوي العاملين.
 - تحسين الاتصال والتعاون بين الوحدات التنظيمية في المؤسسة الحكومية.
 - تحديد وتقليص وقت وجهد الموظفين.
 - خروج المؤسسات من دائرة الأساليب البيروقراطية السلبية.
 - زيادة نصيب السوق وتخفيض التكاليف وزيادة العائد على الاستثمار.
 - التقليل من تكلفة التشغيل وهدر الموارد نتيجة التزام الإدارات العليا في المؤسسات الحكومية.
 - زيادة الفاعلية، تخفيض المخزون، تخفيض الأخطاء، تخفيض تأخير التسليم.
 - زيادة الأرباح وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين أداء العاملين ومن ثم أداء المنظمة ككل.
 - زيادة المبيعات وتخفيض التكاليف وخفض زمن دورة الإنتاج.
 - زيادة الابتكارات والتحسين المستمر.
 - تبنى نمط إداري فعال مع العاملين ومع عملاء المنظمة.
 - تحفيز العاملين بسبب وجود اتجاهات ايجابية لديهم نحو بيئة العمل في المنظمة.
 - مساعدة المنظمة على التعرف على مستوى أدائها مقارنة بأداء المنظمات الأخرى المماثلة.
 - مساعدة العاملين على صنع القرارات المتعلقة بالعمل من حيث المشاركة في جمع المعلومات واقتراح الحلول المناسبة لها.
- يرى مدني (1996) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى خفض التكلفة وزيادة الربحية، لان

رفع مستوى الجودة يتحقق عن طريق تخفيض التكاليف، و المقصود من ذلك أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتمد على أساليب إدارية تهتم بخفض التكاليف الإدارية ومن ثم فإن المخرجات لهذا الأسلوب الجديد هو رفع مستوى الجودة.

8.2 المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتفرد الأجهزة الحكومية والمؤسسات التابعة لها ببعض المعوقات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وقد تطرق الكثير من الباحثين إلى هذه المعوقات منهم (القحطاني، 1993) و(اللوزي، 1999) و(عقيلي، 2001) ويمكن تصنيف هذه المعوقات في فئتين كما يلي:

- الفئة الأولى وتتعلق بضعف الإمكانيات وذلك بعدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة، قلة الموارد المالية، عدم توفر المعلومات الإدارية اللازمة، التغيير الدائم في القيادات الإدارية، إضافة إلى ضعف الربط بين أهداف الجودة والعوائد المالية، وضعف أنظمة التشجيع والحوافز الفعالة.
- الفئة الثانية وتتعلق بالاعتقادات الخاطئة من حيث حداثة مفهوم إدارة الجودة الشاملة خاصة في البلدان النامية، واعتقاد العاميين القدامى بعدم حاجتهم للتدريب، ومقاومة التغيير لأسباب مختلفة، إضافة إلى المركزية التي تقوض جهود ومزايا التمكين والتفويض، والافتقار إلى نظام اتصال فعال والتغذية العكسية، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل بدلاً من العمل والبيئة، وتوقع النتائج السريعة الفوائد، وانعدام النموذج المثالي للجهاز الإداري الفعال للاسترشاد به.

يتضح مما سبق انه على المنظمة أن تولي اهتمامها وتركز جهودها على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وأن تسعى إلى إزالتها والقضاء عليها، بهدف تسير التطبيق بسهولة ووفقاً للخطط الموضوعة.

9.2 الهيئات المحلية الفلسطينية

تتناول هذه الدراسة الهيئات المحلية ممثلة بالمدراء ورؤساء الأقسام، لذا لا بد من التطرق إلى مفهوم الحكم المحلي والهيئات المحلية وتصنيفاتها، إضافة إلى التعرف على أدوارها التنموية.

1.9.2 الحكم المحلي الفلسطيني:

تطور الحكم المحلي الفلسطيني عبر مراحل تاريخية متلاحقة، كانت فلسطين بحدودها التاريخية خلالها خاضعة لقوى أجنبية، هي تحديداً (العثمانيون والبريطانيون والأردنيون في الضفة الغربية والإدارة المصرية في قطاع غزة والاحتلال الإسرائيلي). أدى اتفاق أوسلو إلى قيام السلطة الفلسطينية في مايو 1994 ، ومنذ ذلك الحين استلمت السلطة الفلسطينية العديد من المسؤوليات المدنية وبعض المسؤوليات الأمنية. ونظام الحكم المحلي الفلسطيني مبنياً على مستويين، أحدهما يتمثل في الحكومة المركزية ممثلة بوزارة الحكم المحلي التي تتفاعل مباشرة مع الهيئات المحلية من خلال مكاتب فرعية في المحافظات المختلفة، وثانيهما يتمثل في السلطات المحلية نفسها البلديات والمجالس المحلية (عبد العاطي، 2005).

وفي محاولة للتخلص من الواقع المرير الذي تركه الاحتلال على جميع مناحي الحياة، وعلى الأخص ما أحدثه من تدمير للبنية التحتية وكذلك وقوفه مانعاً من التطوير لهيئات الحكم المحلي، قامت وزارة الحكم المحلي بالتعاون مع الفعاليات الاجتماعية والوطنية والقوى السياسية باختيار رؤساء ومجالس البلديات وهيئات الحكم المحلي، وقد عملت على إعطاء المزيد من التخصصات والصلاحيات لهيئات الحكم المحلي عبر إصدار قانون الهيئات المحلية وقانون الانتخابات للهيئات المحلية والتي أقرت وصودقت من قبل المجلس التشريعي (إشثية وحباس، 2004). إلا أن هذه الصلاحيات التي تتمتع بها الهيئات المحلية بموجب القانون هي صلاحيات محدودة جداً ومحصورة بشكل أساسي في تنظيم الأسواق العامة والنقل و المرور و المتنزهاة، و لا تتمتع الهيئات المحلية بصلاحيات فعلية في مجال التعليم والشؤون الاجتماعية أو الخدمات الصحية، وفضلاً عن الصلاحيات الإدارية في وضع هذه الضرائب والرسوم، ويشترط القانون الرجوع إلى وزارة الحكم المحلي (السلطة المركزية) في كثير من الاختصاصات و الإجراءات (عبد العاطي، 2005).

2.9.2 مفهوم وتصنيف الهيئة المحلية:

جاء قانون الحكم المحلي رقم (1) لسنة 1997 ليعرف البلدية أو الهيئة المحلية أنها وحدة واحدة مستقلة إدارياً ومالياً وتشكل اللبنة الأساسية في النسيج المجتمعي، بل هي مركز البناء المجتمعي المؤسسي وهي تشكل اللبنة الأساسية بين مؤسسات المجتمع، والرابط بين النشاطات المجتمعية والاقتصادية على حد سواء (ابو سمرة ، 2006).

في القرار الصادر عن وزير الحكم المحلي رقم (1) سنة 1997 والمصادق عليه من قبل المجلس التشريعي ورئيس السلطة الوطنية الفلسطينية (المجلس التشريعي، 1997) اعتماداً على القرار (5) لسنة 1995 بشأن الهيئات المحلية في فلسطين لم يرد ما يشير إلى تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية والمعايير التي اتبعت في ذلك، سواء كانت معايير ذاتية أو موضوعية من حيث أنها تتعلق بإمكانيات الهيئات المحلية أم لا. وتم التطرق إلى أنواع مجالس الهيئات المحلية فقط في تعريف مجلس الهيئة المحلية، وهو يشمل مجلس البلدية أو المجلس المحلي أو المجلس القروي أو اللجنة الإدارية، وجاء نص القرار متعارضاً مع محتواه، حيث يصنف مضمون القرار الهيئات المحلية إلى بلديات فئة (أ) و(ب) و(ج) و(د) (وزارة الحكم المحلي، 2005). أما (إشئية وحباس، 2004) فقد بين أن تصنيف البلديات جاء بناءً على اعتبارات تتعلق بعدد السكان والقدرات ومجالات النشاطات والخدمات كما يلي:

- البلديات المركزية (أ): وهي البلديات الواقعة في المدن الفلسطينية المركزية، وتعتبر هذه البلديات هيئات كبيرة الحجم وتقدم أكثر الخدمات والنشاطات المحلية بالإضافة إلى أنها تهتم بالجوانب التنموية ليس داخل حدودها التنظيمية فقط.
- البلديات الرئيسية (ب): وهي البلديات الواقعة في المدن التي يزيد عدد سكانها عن 25 ألف نسمة وهي بلديات متوسطة في حجمها الوظيفي.
- البلديات الرئيسية (ج): وهي البلديات التي تشكلت في البلدات الفلسطينية التي يتراوح عدد سكانها من 10-25 ألف نسمة، و تتميز هذه البلديات بمحدودية مواردها الذاتية، و تقتصر وظائفها على تقديم الخدمات الأساسية والقيام ببعض المشاريع التنموية الصغيرة.
- البلديات الناشئة (د): وهي البلديات التي تشكلت في البلدات التي يقل عدد سكانها عن 10 الاف نسمة وتم ترفيعها من مجالس قروية إلى مستوى بلدية وتقتصر وظائفها على الخدمات المحلية الأساسية للسكان.

10.2 التنمية المستدامة

يعتبر مفهوم الاستدامة مرادفاً لمبدأ التميز والذي أصبح الآن يكتسب قبولاً واسعاً في أوساط المنظمات. وعرف (Zairi, 2001) الاستدامة على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال المعاصرة وتطبيقها لأفضل الممارسات والأساليب لتحقيق التنافسية والحفاظ على أعلى أداء. بينما عرف (Quinn) التنمية المستدامة على أنها التنمية التي تلبي الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتهم. فيما عرفها (Gladwin) بأنها "التنمية التي تلبي

احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة المنظمات المستقبلية على تلبية احتياجاتها" (Zairi, 2001).

وتتعدد المصطلحات التي تعبر عن مفهوم التنمية المستدامة فالبعض يعبر عنها بالتنمية المتواصلة، ويطلق عليها البعض الآخر التنمية الموصولة، ويسمونها آخرون التنمية القابلة للإدامة أو التنمية القابلة للاستمرار، ويقصد بالتنمية المستدامة هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، لذلك فإنها عملية تغيير حيث يجري استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات وتكييف التنمية التقنية والتطوير المؤسسي بتناسق يعزز الإمكانيات الحاضرة والمستقبلية في تلبية احتياجات البشر وتطلعاتهم (عبد الحافظ، 2006).

تستند التنمية المستدامة إلى أبعاد مختلفة أهمها البعد الاقتصادي والبعد البيئي والبعد الاجتماعي، ولا بد من توفر عناصر داخل كل بعد منها تحدد خصائصه، وتتمثل هذه العناصر في البعد الاقتصادي من خلال توفير عناصر الإنتاج الرئيسية وفي مقدمتها الإستقرار والتنظيم والمعرفة ورأس المال، والبعد البيئي الذي يعتمد على التنوع البيولوجي المتمثل بالبشر والنباتات والغابات والحيوانات والطيور والأسماك وغيرها مما خلق الله على ظهر الأرض وفي باطن البحار أو في أجواء الفضاء، والبعد الاجتماعي المتمثل بالحكم الرشيد من خلال نمط السياسات والقواعد ومدى الشراكة بين القطاعات الرئيسية وهي الحكومة، والقطاع الخاص، وقطاع المجتمع المدني (الغامدي، 2006).

ويمكن إجمال المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة التي بدورها تشكل المقومات السياسية والاجتماعية والأخلاقية لإرسائها وتأمين فعاليتها كما يلي (قرزم، 1997):

- الإنصاف: أي حصول كل إنسان على حصة عادلة ومتوازنة من ثروات المجتمع.
- التمكين: بمعنى إعطاء أفراد المجتمع إمكانية المشاركة الكاملة الفعالة في صنع القرارات والآليات أو التأثير عليها، وذلك من أجل زيادة حس الإنتماء لدى هؤلاء الأفراد بالشكل الذي يمكنهم من مشاركة فاعلة في عملية التنمية. وأكد (غنيم وأبو زنت، 2007) ان المشاركة الشعبية من أهم مبادئ التنمية المستدامة، حيث أن التنمية المستدامة عبارة عن ميثاق يقر بمشاركة جميع الجهات ذات العلاقة في اتخاذ قرارات جماعية من خلال الحوار، خصوصا" مجال تخطيط التنمية المستدامة ووضع السياسات وتنفيذها، فالتنمية المستدامة تبدأ في المستوى المكاني المحلي، أي مستوى التجمعات السكانية سواء أكانت مدنا" أم قرى.

- حسن الإدارة والمساءلة: أي خضوع أهل الحكم والإدارة إلى مبادئ الشفافية والمحاسبة والحوار والرقابة والمسؤولية، من أجل تجنب الفساد والمحسوبيات وجميع العوامل الأخرى التي من شأنها أن تشكل عقبة في طريق التنمية المستدامة.
- التضامن: بين الأجيال وبين الفئات الاجتماعية داخل المجتمع وبين المجتمعات الأخرى للتنمية المستدامة"، وذلك من خلال الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية للأجيال القادمة، وعدم تراكم مديونية على كاهل الأجيال اللاحقة، وكذلك تأمين الحصص العادلة من النمو لكافة الفئات الاجتماعية.

وأضاف (غنيم وأبو زنت، 2007) أن التنمية المستدامة تقوم على ما يلي:

- استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة، وذلك من منطلق أن البيئة الإنسانية لأي مجتمع فيها الطبيعي والبشري ما هي إلا نظام فرعي صغير من النظام الكوني ككل، وأي تغيير يطرأ على محتوى وعناصر أي نظام فرعي مهما كان حجمه ينعكس تأثيراً مباشراً في عناصر ومحتويات النظم الفرعية الأخرى، ومن ثم في النظام العام للأرض.
- معدلات استغلال الموارد يجب أن لا تتجاوز معدلات تجدها في الطبيعة.
- الملوثات الناجمة عن نشاطات الإنسان يجب أن لا تزيد عن معدلات القدرة البيئية على التخلص منها وإعادة تمثيلها.
- الموارد الطبيعية يجب استغلالها بعقلانية.
- التحول من استخدام الموارد غير المتجددة بدل جلب الموارد من مناطق بعيدة.
- إنتاج البضائع التي يمكن أن يعاد تدويرها وتصنيعها من جديد.

يتضح مما سبق أن تطبيق فلسفة التنمية المستدامة يعني أن الجميع مطالب سواء أكانوا سكان أو صناع قرار بتغيير طريقة تعاملهم مع الأشياء في البيئة المحلية والسير في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي المحافظة على البيئة، وتحقيق نمو اقتصادي معقول وتحقيق العدالة الاجتماعية.

11.2 مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة

تناط بالبلديات وهيئات الحكم المحلي الفلسطينية الوظائف والصلاحيات والسلطات اللازمة وضمن حدود مناطقها لتقوم بتقديم خدمات البنية التحتية وكذلك متطلبات واحتياجات المواطنين المحلية، كما

يحق لها أن تقدم هذه الخدمات مباشرة بواسطة موظفيها ومستخدميها، أو أن تعهد بها أو ببعضها إلى متعهدين أو مقاولين كما يحق لها تعطي امتيازات لأشخاص أو شركات محلية لتقوم ببعض هذه الخدمات وتوفيرها للمواطنين (إشنتية وحباس، 2004).

عرف (أبو عجرم، 2006) التنمية المحلية على أنها القدرة على الاستفادة من مصادر البيئة البشرية والمادية المتوافرة وزيادة تلك المصادر كماً ونوعاً وتطويرها بما يعود نفعه على جميع أفراد المجتمع، مع ضمان استدامة هذه المصادر. وأشار إلى أن البلدية تشكل الإطار والوعاء التنموي الأقرب إلى المواطن، وهي ركن أساسي في تنمية المجتمع المحلي، وتطوير وضعه الاقتصادي والسياسي والتربوي والصحي والبيئي. وتعتبر البلديات الشريك الأوثق مع السلطة المركزية في تنفيذ جدول أعمال التنمية على المستويين المحلية والوطني وحتى العالمي.

وتلعب الهيئات المحلية دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية والاجتماعية ويظهر ذلك من خلال:

- تأهيل البنى التحتية والتي تعتبر من أهم الأسس التي يركز عليها النشاط الاقتصادي والاجتماعي، فتطوير قطاع المياه والطرق والطاقة وتحسين نوع الخدمات المقدمة، يؤثر على نوعية حياة السكان، وعلى قدرة القطاعات الاقتصادية في التطور والبناء وكذلك جذب استثمارات القطاع الخاص (إشنتية وحباس، 2004). ويؤكد (غنيم وابو زنت، 2007) أن الهيئات المحلية قادرة على الحد من الزيادة في ارتفاع درجة حرارة الأرض من خلال إيجاد أنماط فعالة لاستخدامات الأراضي وتحسين نظم المواصلات، وستكون النتيجة الحد من مشكلات التلوث والازدحام المروري، وانخفاض في النفقات المرصودة لهذه الغاية، وبالتالي زيادة قدرة الهيئة المحلية على الاستثمار، ما يساعد على تحسين نوعية حياة السكان.
- المساهمة في تطوير قطاع التعليم خلال دعم وتشجيع إقامة المدارس ورياض الأطفال وتقديمها للأراضي اللازمة لذلك، وتشجيع إنشاء المدارس الصناعية، ومراكز التدريب المهني بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم. والمساهمة في تطوير قطاع الصحة من خلال تشجيع القطاع الخاص والمساهمة معه في إقامة العيادات والمراكز الصحية الخاص بالتنسيق مع وزارة الصحة، إضافة إلى الرقابة على كافة الأمور المتعلقة بالصحة مثل الأغذية ومياه الشرب (إشنتية وحباس، 2004).

- المساهمة في تنمية الموارد البشرية واوردها (اشتية وحباس، 2004) كما يلي:
 - دفع عجلة التنمية ويتطلب ذلك ضرورة توفير أساليب عمل حديثة وموارد بشرية ملائمة، والعمل على إدخال التكنولوجيا الحديثة في العمل.
 - تغيير وتطوير الأداء والقوانين والأنظمة والإجراءات، حيث أن التغيير في المجال الإداري يساهم في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال تحسين مستوى الأداء، وتشجيع روح الفريق و تحسين التعاون، والتجديد في مكان العمل وظروف العمل، وتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وتطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني. لذا فان المطلوب تغيير يركز على ويهدف إلى تطوير العنصر البشري وقدراته وكفاءته. فزيادة درجة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنون للأفراد العاملين في البلديات، كما أن الشفافية في العمليات الإدارية تعني الوضوح في إجراءات العمل والابتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات وتوفير الشفافية في التوظيف.
 - الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والسماح للكفاءات الإدارية بالمشاركة في خطط البلديات وهيئات الحكم المحلي للتنمية، مع ضرورة المتابعة والتقييم للجهود المبذولة. والعمل على تحسين الرواتب والأجور و منح الحوافز والمكافآت للقوى الفنية المدربة.
 - التدريب الإداري والفني عن طريق عقد البرامج و الدورات التدريبية المناسبة بصورة مستمرة ودورية وبأسلوب عملي لتوفر قوة عمل فعلية، وزيادة كفاءات الإدارات، والتقليل من التكاليف.
- وتلعب الهيئات المحلية دورا "رئيسيا" في مجال التنمية السياسية، حيث يساعد نظام الحكم المحلي (من خلال انتخاب مجالس الهيئات المحلية) على التربية الديمقراطية لدى المواطنين، وبتشجيع روح التعاون والتعاقد بين أفراد المجتمع المحلي، وتعزيز شعورهم بالانتماء ومعرفة حقوقهم وتأييده واجباتهم، مما ينعكس إيجابا" على ترسيخ أساليب ديمقراطية في الحياة السياسية والنيابية بالإضافة إلى أن الهيئات المحلية احد مصادر تزويد المجتمع المحلي بالقيادات الإدارية والسياسية المدربة (فضل الله، 1988). وبين (زهران، 2004) أن الهيئات المحلية تلعب دورا "هاما" في التنمية الاجتماعية من خلال قيادة المجتمع نحو عملية التغيير للأفضل وتخليصه من العادات والتقاليد السلبية، وتوعية السكان وترغيبهم في عملية المشاركة من اجل المساهمة في عملية التنمية.

12.2 مؤشرات التنمية المستدامة

تقسم مؤشرات التنمية المستدامة عادة إلى أربع فئات رئيسية هي الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وكذلك المؤشرات المؤسسية والتي توفر تقييماً لمدى تطور الإدارة البيئية (عبد الرحيم، 2007)، ويختلف عدد ونوع هذه المؤشرات من مستوى مكاني لآخر ومن منطقة لأخرى وأيضاً من فترة زمنية لأخرى، إذ أن هذه المؤشرات يتم اشتقاقها من عملية التنمية المستدامة لقياس درجة الانجاز في هذه الأهداف (غنيم وأبو زنط، 2007). وفيما يلي استعراض لأهم مؤشرات التنمية المستدامة والمرتبطة بموضوع الدراسة كما أوردها (عبد الرحيم، 2007) :

• القضايا والمؤشرات الاجتماعية:

• المساواة الاجتماعية: تعتبر المساواة الاجتماعية احد أهم القضايا الاجتماعية في التنمية المستدامة، إذ تعكس إلى درجة كبيرة نوعية الحياة والمشاركة العامة والحصول على فرص الحياة. وترتبط المساواة مع درجة العدالة والشمولية في توزيع الموارد وإتاحة الفرص واتخاذ القرارات. وتتضمن فرص الحصول على العمل والخدمات العامة ومنها الصحة والتعليم والعدالة، ويرتبط بتحقيق المساواة الاجتماعية مكافحة الفقر، العمل وتوزيع الدخل، النوع الاجتماعي، تمكين الأقليات العرقية والدينية، وتقاس المساواة الاجتماعية من خلال مؤشر الفقر ومؤشر المساواة في النوع الاجتماعي والذي يمكن قياسه من خلال مقارنة معدل اجر المرأة مقارنة بمعدل اجر الرجل.

• الصحة العامة: هناك ارتباط وثيق بين الصحة والتنمية المستدامة، فالحصول على مياه شرب نظيفة وغذاء صحي ورعاية صحية دقيقة هو من أهم مبادئ التنمية المستدامة، ويؤدي الفقر وتزايد التهميش السكاني وتلوث البيئة المحيطة وغلاء المعيشة إلى تدهور الأوضاع الصحية. وتقاس الصحة العامة من خلال حالة التغذية والتي تقاس بالحالة الصحية للأطفال، والوفاة والتي تعبر عن معدل وفيات الأطفال تحت سن خمس سنوات والعمر المتوقع عند الولادة، ويعتبر الإصحاح من أهم المؤشرات الصحية والذي يقاس بنسبة السكان الذين يحصلون على مياه شرب صحية ومربوطين بمرافق تنقية المياه، وتقاس الرعاية الصحية بنسبة السكان القادرين على الوصول إلى المرافق الصحية، ونسبة التطعيم ضد الأمراض المعدية لدى الأطفال ونسبة استخدام موانع الحمل.

- التعليم: يعتبر التعليم وهو عملية مستمرة طوال العمر مطلباً "رئيساً" لتحقيق التنمية المستدامة، وهو أهم الموارد التي يمكن أن يحصل عليها الناس لتحقيق النجاح في الحياة. ويقاس مستوى التعليم بنسبة الأطفال الذين يصلون إلى الصف الخامس من التعليم الابتدائي، إضافة إلى مؤشر محو الأمية والذي يقاس بنسبة الكبار المتعلمين في المجتمع.
- السكن: إن توفر السكن والملجأ المناسب هو من أهم احتياجات التنمية المستدامة، ومع انه يعتبر من الأساسيات في العالم المتقدم فإن العديد من الدول والكثير من الفئات الاجتماعية المحرومة لا تجد مأوى لها. إن شروط الحياة خاصة في المدن الكبيرة تتأثر دائماً بالوضع الاقتصادي ونسبة نمو السكان والفقر والبطالة وكذلك سوء التخطيط العمراني والحضري. وتقاس حالة السكن بنسبة مساحات السقوف في الأبنية لكل شخص.
- الأمن: يتعلق الأمن بالتنمية المستدامة بالأمن الاجتماعي وحماية الناس من الجرائم، فالعدالة والديمقراطية والسلام الاجتماعي تعتمد جميعاً على وجود نظام متكور معادل من الإدارة الأمنية التي تحمي المواطنين من الجريمة ولكنها بنفس الوقت لا تثير القلق الاجتماعي أو تمارس سلطاتها في الإساءة إلى الأفراد وتحترم حقوق الإنسان. ويتم قياس الأمن الاجتماعي من خلال عدد الجرائم المرتكبة لكل (100) ألف شخص من سكان الدولة.
- السكان: فالعلاقة عكسية بين النمو السكاني والتنمية، فكلما زاد معدل النمو السكاني في دولة ما كلما زادت نسبة استهلاك الموارد الطبيعية ونسبة التصنيع العشوائي والنمو الاقتصادي غير المستدام مما يؤدي في النهاية إلى المشاكل البيئية وبالتالي تقليل فرص التنمية المستدامة. وقد أصبحت النسبة المئوية للنمو السكاني هي المؤشر الرئيسي الذي يتم استخدامه لقياس مدى التطور تجاه تخفيض النمو السكاني.
- القضايا والمؤشرات البيئية:
- الغلاف الجوي: والذي يندرج ضمن إطاره التغير المناخي، ثقب الأوزون ونوعية الهواء.
- الأراضي: حيث أن طرق ووسائل استخدام الأراضي هي التي تحدد بشكل رئيسي مدى التزام الدول بالتنمية المستدامة وتطبيقها لمبادئها، وتعتبر الزراعة أهم المؤشرات المتعلقة باستخدامات الأراضي ويتم قياسها بمساحة الأراضي المزروعة مقارنة بالمساحة الكلية واستخدام المبيدات والمخصبات الزراعية، وتقاس الغابات بالنسبة لمساحات الأرض الكلية

وكذلك معدل قطع الغابات، وأما مؤشر التصحر فيتم قياسه من خلال حساب نسبة الأراضي المتأثرة بالتصحر مقارنة بمساحة الأرض الكلية، وتقاس الحضرة بمساحة الأراضي المستخدمة كمستوطنات بشرية.

• البحار والمحيطات حيث أن إدارة هذه المناطق الشاسعة بطريقة مستدامة بيئياً هو أحد أكبر التحديات التي تواجه البشرية.

• المياه العذبة: والتي من أكثر الموارد الطبيعية المعرضة للاستنزاف والتلوث، ويلاحظ أن كل الدول التي تتميز بقلّة مصادرها المائية في وضع اقتصادي واجتماعي صعب.

• القضايا والمؤشرات الاقتصادية:

• البنية الاقتصادية: يعتبر تطوير مؤشرات اقتصادية مستدامة ولها علاقة مباشرة بالتنمية وتعكس طبيعة تأثير السياسات الاقتصادية على الموارد الطبيعية في طليعة أولويات قياس التنمية المستدامة، ويعتبر مؤشر الأداء الاقتصادي والذي يمكن قياسه من خلال معدل الدخل القومي للفرد ونسبة الاستثمار في معدل الدخل القومي من أهم المؤشرات البنية الاقتصادية إضافة إلى مؤشر التجارة والذي يقاس بالميزان التجاري بين السلع والخدمات، كما يقاس مؤشر الحالة المالية عن طريق قيمة الدين مقابل الناتج القومي الإجمالي، وكذلك نسبة المساعدات التنموية الخارجية التي يتم تقديمها أو الحصول عليها مقارنة بالناتج القومي الإجمالي.

• أنماط الإنتاج والاستهلاك: وتعتبر هذه القضية الاقتصادية الرئيسية في التنمية المستدامة وتقاس باستهلاك المادة والطاقة، وإنتاج وإدارة النفايات، إضافة إلى النقل والمواصلات.

يتبين مما سبق أن الهيئات المحلية تلعب دوراً هاماً في كافة المجالات التنموية، وذلك يتطلب منها الاستمرار في الأنشطة الداعمة للتنمية بكافة جوانبها لتغلب عليها صفة الاستمرارية، وأن لا تكون هذه الأنشطة محددة بفترة زمنية وتنتهي بانتهاء الحاجة إليها. ويساعد تبني وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الهيئات المحلية على التخطيط والتنفيذ والتقييم والتطوير والتحسين لكافة مجالات العمل فيها بما يضمن كافة الحقوق، مع الحرص على حسن استثمار الموارد المتاحة. ودراسة كافة البدائل، بمشاركة كافة القطاعات. وذلك يؤكد ترابط إدارة الجودة الشاملة مع مفهوم التنمية المستدامة، وان تطبيق الأولى سوف يؤدي إلى تحقيق الثانية.

13.2 الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت مدخل إدارة الشاملة وسيتم في هذا الجزء إلقاء الضوء على بعض الدراسات العربية والأجنبية بما يتلائم مع أهداف الدراسة.

1.13.2. الدراسات العربية:

أجرى (الرجعي، 2008) دراسة بعنوان " اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع" للتعرف على اتجاهات أعضاء مجالس البلديات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية ولمعرفة العلاقة بين الاتجاهات نحو التطبيق مع الأداء المتوقع في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البلديات. وقد تبنت الدراسة ستة أبعاد رئيسية لتحقيق هدف الدراسة وهي: ادراك إدارة الجودة الشاملة، وثقافة إدارة الجودة الشاملة، دعم الإدارة العليا (مجلس البلدية)، مشاركة العاملين في البلدية، التركيز على المستفيدين، والتأثير في المجتمع. وتناولت الدراسة عددا من المتغيرات الخاصة بالمبحوثين لقياس الفروقات في الاتجاهات نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء المتوقع شملت: المؤهل العلمي، التخصص، وعدد سنوات الخبرة، والعمر، ونوع العضوية، وتصنيف البلدية، والمحافظة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (163) عضو من أعضاء المجالس البلدية.

أوضحت الدراسة أن اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية كانت ايجابية على جميع مجالات أداة الدراسة وعلى بعدها الكلي، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات المتغيرات على عدد من المجالات وفقا لمتغير (المؤهل العلمي، والتخصص، ونوع العضوية، والمحافظة)، بينما كانت النظرة موحدة لدى أعضاء المجالس البلدية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على المجالات تعزى لمتغير (عدد سنوات الخبرة، والعمر، وتصنيف البلدية)، وبينت الدراسة وجود علاقة قوية دالة إحصائيا بين الاتجاهات الايجابية لأعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوقعاتهم الايجابية للأداء في حال التطبيق، وكانت ابرز توصيات الدراسة تهيئة البلديات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة بزيادة الوعي وتطوير ثقافة إدارة الجودة الشاملة.

وقام (غوينم، 2008) بدراسة بعنوان " الهيئات المحلية في محافظة رام الله والبيرة بين تقديم

الخدمات والطموحات التنموية"، هدفت إلى التعرف على مستوى ما تقدمه الهيئات المحلية في محافظة رام الله والبيرة من خدمات ومدى تبيينها للطموحات التنموية من وجه نظر أعضاء تلك الهيئات، وقد تبنت الدراسة ستة مجال رئيسية لقياس واقع الخدمات والطموحات وهي: المجال الإداري، المالي، القانوني، الخدماتي، المشاريع التنموية والمشاركة المجتمعية. وتناولت الدراسة عددا من المتغيرات الخاصة بالمبحوثين لقياس الفروقات في الاتجاهات شملت: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، طبيعة العمل، وتصنيف الهيئة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (300) عضو هيئة محلية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمجالات تقديم الخدمات كانت متوسطة، في حين جاءت الدرجة الكلية لمجال الطموحات التنموية عالية، وبينت الدراسات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مجالات الدراسة المتعلقة بتقديم الخدمات والطموحات التنموية وفقا لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، بينما كانت الفروق وفقا لمتغير طبيعة العمل وتصنيف الهيئة المحلية، وأوضحت الدراسة أن العلاقة ما بين مستوى تقديم الطموحات التنموية ايجابية طردية. وكانت من ابرز توصيات الدراسة تعزيز دور الهيئات المحلية وبالتالي رفع مستوى تقديم الخدمات على أسس علمية مدروسة تتناسب مع التطلعات والطموحات المستقبلية، وتعزيز فكرة مجالس الخدمات المشتركة خاصة الصغيرة والمتقاربة.

في دراسة قامت بها (القواسمي، 2007) بعنوان " واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين" للتعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الفلسطينية واتجاهات المستفيدين نحو الخدمات المقدمة من الوزارة، وقد تبنت الدراسة تسعة أبعاد رئيسية لقياس واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وهي: دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، والهيكل التنظيمي العلاقات التنظيمية، وصنع القرارات، وفرق العمل والعمل الجماعي، والمشاركة والدافعية، والتدريب و التطوير، والتحسين الشامل والمستمر، وأهداف الوزارة والعاملين، والتركيز على الجمهور. وتناولت الدراسة عدداً من المتغيرات الخاصة بالمبحوثين لقياس الفروقات في الاتجاهات نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة شملت: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الإداري، وموقع العمل، والإدارة التي يتبع لها الموظف. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (155) موظف، شملت ثلاث فئات وظيفية هي : المدراء العاميين، والمدراء، ورؤساء الأقسام، في حين أن عينة الدراسة للمستفيدين كانت بواقع 40 مفردة. أظهرت الدراسة وجود اتجاهات متوسطة الايجابية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارة،

كما بينت وجود درجة متوسطة من الرضا لدى المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها الوزارة على الرغم من استيائهم لضعف التعاون بين القطاع الخاص والوزارة. وبينت الدراسة عدم وجود دعم من الإدارة العليا للتطبيق، بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بتدريب العاملين، وعدم قيام الوزارة بجهود كافية لتحسين الأعمال والأنشطة بشكل مستمر، وأظهرت الدراسة تواضع النظام المعلوماتي الموجود. وان هناك عدم رضا من العاملين عن آليات صنع القرارات، على الرغم من تشجيع الوزارة بدرجة متوسطة للعمل الجماعي والعمل ضمن فريق. كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات التي تناولتها الدراسة. وكانت ابرز توصيات الدراسة ضرورة تكريس وتعزيز الجودة الشاملة في الوزارة وإنشاء وحدة إدارة مسؤولية عن تكريس الجودة ومتابعتها في كافة إدارات الوزارة ومديرياتها، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية.

وأجرت (عثمان، 2007) دراسة بعنوان " متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية" للتعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة، والمعوقات من وجهة نظر الموظفين، وقد تبنت الدراسة الأبعاد الرئيسية التالية لتحقيق هدف الدراسة: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، دعم الإدارة العليا للجودة الشاملة، التركيز على الزبائن، والتركيز على الموظفين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات، وضمان الجودة، وتصميم الخدمات، والبعد المجتمعي والمعوقات الداخلية والخارجية. وتناولت الدراسة عدداً من المتغيرات الخاصة بالمبحوثيين لقياس الفروقات في الاتجاهات شملت: الحالة الاجتماعية، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (159) موظف، شملت فئتين وظيفيتين هما المديرين والموظفين.

بينت الدراسة أن اتجاهات الموظفين نحو متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس كانت بدرجة متوسطة، كما أن الاهتمام بالموظفين لم يرقى إلى المستوى المطلوب. وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لواقع اتخاذ القرارات وضمان الجودة لصالح المدراء، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع المعوقات الداخلية والخارجية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين. وكانت ابرز توصيات الدراسة ضرورة تبني الإدارة العليا منهج يشجع على نشر ثقافة الجودة الشاملة، وتوفير الدعم والمساندة لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية.

وأجرت (أبو عياش، 2006) دراسة بعنوان " العلاقة بين جودة خدمات البلديات ورضا المستفيدين في بلديات جنوب الضفة الغربية- الخليل وبيت لحم" للتعرف على مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات ، وكذلك التعرف على مدى رضا المستفيدين عن هذه الخدمات، وتحديد العلاقة بين مستوى جودة الخدمات ومدى رضا المستفيدين عنها. كما تناولت الدراسة عدداً من المتغيرات الخاصة بأفراد عينتي الدراسة مثل (الجنس، العمر، الدخل، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المحافظة، تصنيف البلدية)، شملت الدراسة فئتين: الفئة الأولى تكونت من الموظفين الإداريين في البلديات ووزعت عليهم استبانة لقياس مدى تبني هذه البلديات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة شملت ثمانية مجالات رئيسية هي: التركيز على المواطن، الثقافة المنظمة، تصميم العملية، دعم الإدارة العليا للجودة، التحسين المستمر، الاهتمام بالموظفين، ضمان الجودة، البعد المجتمعي للبلدية والتركيز على الموردين. حيث كان عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل الإحصائي 123، والفئة الثانية تكونت من المستفيدين ضمن حدود هذه البلديات ووزعت عليهم استبانة لقياس مستوى جودة الخدمات المقدمة من البلديات وفق معايير ومحددات جودة الخدمات والتي تشمل (خدمات النظافة، والشؤون الصحية، المياه، الكهرباء، خدمات الطرق، التنظيم والترخيص، وخدمات المشاريع)، أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (516) مستفيد من خدمات البلدية. حيث تم توزيع الاستبانات بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً، وان مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات كان متوسطاً، أما درجة رضا المستفيدين فقد كانت دون المتوسط، وبينت الدراسة وجود فروق معنوية في المجال الكلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لدى الموظفين الإداريين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأظهرت النتائج وجود فروق جوهرية على المجال الكلي في اتجاهات المستفيدين نحو مستوى جودة الخدمات المقدمة التي تقدمها البلديات تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، والمحافظة)، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها البلديات ودرجة المستفيدين منها. وكانت أبرز توصيات الدراسة ضرورة وجود إدارة مؤمنة بأهمية الجودة وثقافتها، والعمل الجاد على تبني وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

قام (النعمي، 2006) بدراسة بعنوان " اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر" للتعرف إلى مدى فهم وأدراك ودعم القيادات الأمنية لإدارة الجودة الشاملة والكشف عن مدى توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على إسهامات الجودة الشاملة في تحسين العمل بوزارة الداخلية من وجهة نظر

القيادات الأمنية، إضافة إلى التعرف إلى أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وقد تم توزيع استبانته على عينة قوامها (300) ضابط.

توصلت الدراسة إلى أن هناك دعم وإدراك لإدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال شعور القيادات الأمنية بضرورة إدخال أساليب جديدة تواكب تطورات العصر، كما بينت الدراسة توفر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية جدا، والتي تشمل التخلص من الأساليب التقليدية في العمل، تقدير جهود العاملين في الوزارة، وتبسيط ومراجعة الإجراءات والتركيز على العمل الجماعي. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الإسهامات ذات الدرجة العالية لإدارة الجودة الشاملة زيادة التعاون والتنسيق بين إدارات وأقسام الوزارة، تحسين الإدارة بشكل عام، تمكين الوزارة من الكشف عن الأخطاء قبل استفحالها وزيادة مستوى المراجعين، وفيما يتعلق بالمعوقات ذات الدرجة العالية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فكانت عدم وجود معايير دقيقة لقياس الأداء، وقلة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وعدم وجود تدريب متخصص في مجال إدارة الجودة الشاملة. وكانت أبرز توصيات الدراسة أهمية العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.

قام (المهيدب، 2005) بإجراء دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية/ دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض " ، للتعرف إلى مدى معرفة العاملين لإدارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى اقتناع ودعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ومدى إشراك العاملين في مراحل اتخاذ القرارات والتعرف على مدى تكوين الإدارة العليا لفرق عمل لتطوير الأداء بشرطة منطقة الرياض والاهتمام بتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة، ولتحقيق هذه الأهداف فقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (298) من أفراد شرطة منطقة الرياض.

توصلت الدراسة إلى وجود قناعة ودعم من الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، إشراك الموظفين العاملين في مراحل اتخاذ القرار المختلفة، إضافة إلى اهتمام الإدارة العليا بتكوين فرق عمل لتطوير الأداء، وتدريب العاملين لرفع كفاءتهم وتحسين الجودة، وبينت الدراسة اهتمام الإدارة العليا بشرطة منطقة الرياض بالاتصال بالجمهور والمستفيدين والمتريدين على شرطة منطقة الرياض، إضافة إلى وضوح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى ضباط . وكانت أبرز توصيات الدراسة ضرورة العمل بروح الفريق وإيجاد بيئة عمل مشجعة، وضرورة زيادة وعي العاملين بأهمية الجودة الشاملة، وضرورة مساندة الإدارة العليا لفكرة الجودة الشاملة.

قام (ال عبد السلام، 2004) بدراسة بعنوان " دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء الأجهزة الحكومية بسلطنة عمان" للتعرف إلى مستوى وعي والتزام القيادات الإدارية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها من تدريب وتنمية موارد بشرية والثقافة التنظيمية السائدة، ومدى مساعدة عملية تطبيق وتوفير نظم معلومات إدارية حديثة على تحسين وضع الأجهزة الحكومية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وكل من تبسيط العمليات ومشاركة الموظفين في صنع القرار إضافة إلى رضا المواطنين عن المخرجات. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (380) مفردة.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة كان ضمن الدرجة المقبولة في مجال الثقافة التنظيمية، رضا المواطنين عن الخدمات، التزام القيادة بإدارة الجودة الشاملة، توفر نظم معلومات إدارية حديثة، تبسيط الإجراءات والتدريب، وبينت الدراسة وجود ضعف في درجة مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، حيث كانت هذه الدرجة أقل من الدرجة المقبولة، وفيما يتعلق بمستوى أداء الوزارات الخدمية فقد تحسن بدرجة جيدة نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وكانت ابرز توصيات الدراسة العمل على تفعيل مشاركة الأفراد في عملية صنع القرار، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل لمناقشة مختلف جوانب العمل التي تتطلب اتخاذ قرارات معينة.

وأجرت (الناظر، 2004) بدراسة بعنوان " مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن" للتعرف إلى مستوى وعي العاملين في الأجهزة الحكومية بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومدى ممارستهم وتطبيقهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، كما وتناولت الدراسة عدداً من المتغيرات الخاصة بأفراد عينة الدراسة شملت الجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة قوامها (447) من العاملين في الأجهزة الحكومية.

توصلت الدراسة إلى وجود وعي بدرجات متفاوتة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفق متغير الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة، بينت الدراسة وجود اهتمام من الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما بينت وجود وعي بدرجة كبيرة لمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع وجود فروقات إحصائية للمؤهلات العلمية في حين كان التوجه بدرجة متوسطة لتطبيق المفهوم، وبدرجة مشابهة لتكوين فرق العمل، وفيما يتعلق بتقدير واحترام العاملين للتطبيق فقد كان بدرجة متوسطة أيضاً، وجود الدعم غير المحدود والمبني على قناعة الإدارة العليا من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوفير اتجاه متوسط لتدريب وتنمية العاملين أثناء تطبيق المفهوم، وبينت الدراسة وجود توجه عالي نحو المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكان من أهم التوصيات

ضرورة قيام الأجهزة الحكومية بتعريف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته عن طريق القيام بتوعية وتدريب العاملين لتوضيح هذا المفهوم، وضرورة تبني مشاركة العاملين، وزيادة فعالية التخطيط ونظم الاتصال، والعمل على تقليل المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

قام (الرشدي، 2004) بدراسة بعنوان " اثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية " لتوضيح العلاقة بين الأنماط القيادية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، ولمعرفة فاعلية وجدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومدى قبول واقتناع الوزارات لتطبيق هذا المفهوم، وتقديم صورة لطبيعة وواقع الثقافة والبيئة التنظيمية السائدة في الوزارات، وتناولت الدراسة عدداً من المتغيرات الخاصة بأفراد عينة الدراسة شملت الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، وقد طبقت هذه الدراسة على (454) موظفاً من القيادات الإدارية في مختلف المستويات الإدارية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية العليا وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات السعودية، كما بينت الدراسة أن للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة) للقيادة الإدارية العليا تأثيراً على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأظهرت الدراسة وجود توجه جيد من قبل هذه القيادات نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورغبة في التحسين المستمر للأداء وبذل الجهد في سبيل التخطيط الاستراتيجي. وكانت أبرز توصيات الدراسة تحفيز القيادات العليا لتبني النمط القيادي المشارك، وإعداد برامج تدريبية للقيادات الإدارية العليا لتحقيق أفاق وتطلعات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى (الطروانة، 2003) بدراسة بعنوان " اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة" هدفت التعرف على اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها، وقد تبنت الدراسة الأبعاد الرئيسية التالية لتحقيق هدف الدراسة: الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين، بناء فرق عمل، تقدير واحترام الموظفين، تدريب وتنمية الموظفين. كما هدفت الدراسة معرفة أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتناولت الدراسة عدداً من المتغيرات الخاصة بالمبحوثين لقياس الفروقات في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة شملت: الجنس، العمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص. وطبقت هذه الدراسة على عينة قوامها (380) موظف.

توصلت الدراسة إلى وجود اتجاهات ايجابية لدى العاملين في نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعلى كافة أبعادها، بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والتخصص) وبين إدارة الجودة الشاملة، توصلت الدراسة إلى أن عدم وجود أخصائيين في مجال إدارة الجودة الشاملة يعتبر من أهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي. وكانت ابرز توصيات الدراسة ضرورة العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة والتأكيد على أهميتها كمنهج عمل دائم، وإنشاء إدارة تختص بالتدريب على مفهوم ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

وأجرى (طعامنة، 2001) دراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي - حالة وزارة الصحة " للتعرف على مستوى وعي العاملين بوزارة الصحة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولمعرفة مستوى ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين مستوى الممارسة والمعوقات التي تحول دون التطبيق. ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (300) من العاملين بوزارة الصحة.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: هناك مستوى متوسط من الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين في وزارة الصحة، كما يتم ممارسة وتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة. وأوضحت الدراسة أيضا " بعض المعوقات التي تتمثل في مقاومة العاملين، وعدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة، قلة التدريب، عدم الالتزام بروح الفريق، عدم تقدير الانجازات، قلة مشاركة العاملين، وعدم وجود معايير لقياس الجودة ومن النتائج أيضا " وجود علاقة ارتباط سلبية بين المعوقات وبين ممارسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. وكانت ابرز توصيات الدراسة ضرورة التزام القيادات العليا وأصحاب القرار ببرامج الجودة وجعل ذلك إستراتيجية ثابتة للعمل في وزارة الصحة.

وقام (الدوسري، 2001) بدراسة بعنوان " اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإدارة العامة للمرور بدولة البحرين"، هدفت التعرف على اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، واختبار العلاقة بين اتجاهاتهم نحو التطبيق وخصائصهم الشخصية والوظيفية التي شملت: الجنس، العمر، والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة، كما هدفت الى معرفة المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانته على عينة قوامها (224) من العاملين في الإدارة العامة للمرور.

توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات العاملين نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة كانت ايجابية، وكان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو وعي الإدارة العليا لمفهوم الجودة الشاملة تعزى لاختلاف مدة خدمتهم، ونحو دعم الإدارة العليا لدعم الجودة الشاملة تعزى لاختلاف مؤهلاتهم العلمية، ونحو بناء فرق العمل تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وكذلك نحو التدريب تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، وفيما يتعلق بالمعوقات فقد برزت الفروق في اتجاهات العاملين لاختلاف الأعمار واختلاف مدة الخدمة. وكانت ابرز توصيات الدراسة الاهتمام بتوضيح الرؤى وتحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط التي تضمن نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وتقديم برامج تركز على الوعي والالتزام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، والتأكيد على مشاركة العاملين وتوفير نظام مناسب وفعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين.

أما دراسة (البستجي، 2001) والتي كانت بعنوان " اتجاهات العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة الأردنية " فقد هدفت إلى معرفة اتجاهات مديري المؤسسات العامة المستقلة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتعرف على أهم المعوقات الداخلية والخارجية التي تحول دون تطبيقها. ولتحقيق هذه الأهداف تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (190) من أعضاء مجالس الإدارة والمديرين العاملين ونوابهم ومساعديهم ومديري الدوائر ومديري الفروع للمؤسسات العامة المستقلة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود وعي ومعرفة بمبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة فوق المتوسط، ووجود اتجاهات ايجابية لدى أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق المبادئ، وان هذا الوعي والاتجاهات تختلف بدرجة بسيطة نتيجة لاختلاف العوامل الشخصية والمؤسسية لعينة الدراسة، وبينت الدراسة أن عدم وجود اختصاصيين في موضوع إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المعوقات الداخلية والتي تؤخر تطبيقها، إضافة إلى تغير القيادات مما يعطل التخطيط طويل المدى للتطبيق، كما بينت الدراسة أن محدودية الموارد واعتقاد الإدارة العليا بعدم أهمية مشاركة الموظفين في القرارات والأعمال تمثل احد أهم العوامل الداخلية التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات. وفيما يتعلق بالمعوقات الخارجية فكان أبرزها نظام الخدمة المدنية وتعليماته الملزمة للمؤسسات العامة في التقييم والتدريب والحوافز والعقوبات، وتأثر قرارات هذه المؤسسات بالأبعاد السياسية للحكومة. وكانت من ابرز توصيات الدراسة ضرورة العمل على زيادة الوعي والمعرفة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، تبني القيادات العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة نظراً لقوة وإيجابية اتجاهاتهم نحو التطبيق.

وقام (الحوامدة، 2001) بدراسة بعنوان " فاعلية المجالس التنفيذية في تحقيق التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها"، هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء المجالس التنفيذية في محافظة الجنوب في المملكة العربية السعودية حول فعالية هذه المجالس في تحقيق أهداف التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها. وتناولت الدراسة عدداً من المتغيرات الخاصة بالمبحوثين لقياس الفروقات في الاتجاهات شملت: العمر، والمؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن المجالس التنفيذية فعلة في تحقيق أهداف التنمية المحلية في مجال الخدمات العامة والخدمات البيئية والسياحية، وكذلك بينت الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل) وفاعلية هذه المجالس، وبعض العوامل المؤثرة فيها والتي تمثلت في نظام انعقاد الجلسات، أسلوب اتخاذ القرارات، الموارد المالية المتاحة، وتفرغ أعضاء المجالس، في حين لا توجد أية علاقة بين حجم المجلس وفعاليتته. وكانت من أبرز توصيات الدراسة تعزيز التعاون والتنسيق فيما بين المجالس التنفيذية وبعض الوزارات ذات العلاقة بما يكفل وضع خطط إستراتيجية على أسس علمية تتناسب مع التطلعات المستقبلية، وبالتالي تطوير وبناء المجتمعات، وكذلك ضرورة تحسين القدرات المالية للمجالس التنفيذية لتحقيق أهدافها التنموية.

وأجرى (النيادي، 1999) بدراسة بعنوان " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة "، هدفت إلى التعرف على الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في منظمة الخدمة في الإمارات العربية بصفقتها أحد الدول العربية النامية، كما هدفت التعرف إلى مدى وجود فروق في ممارسات إدارة الجودة الشاملة بين منظمات الخدمة العامة والخاصة ومدى تأثير عاملي حجم المؤسسة والعمر على هذه الممارسات، ولتحقيق هذه الأهداف فقد طبقت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغة (1120) منظمة.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الركائز والأكثر ممارسة هي المتعلقة بتوكيد الجودة لكل العملاء، مما يوحي بأن منظمات الخدمة تدرك وتعي معنى تحقيق رضا العميل، فيما كانت أقل الركائز أهمية والأقل ممارسة هي المتعلقة بالعلاقة مع المورد، وهي نتيجة توحى بأن اتجاه منظمات الخدمة نحو تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة أسباب دعائية للحصول على شي تشريفي وليس من منطلق القناعة الكاملة بمتطلبات التغيير لتطبيق هذا المفهوم بشكل سليم . وكانت من أبرز توصيات الدراسة ضرورة تأسيس هيئة اتحادية معنية بالجودة في دولة الإمارات العربية المتحدة، ذات استقلال مالي وإداري وترتبط برئيس الدولة لتحصل على الدعم اللازم لتفعيلها.

وقام (القطحاني، 1993) بدراسة بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي " ، قدمت هذه الدراسة عرضاً نظرياً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، واستعرضت الدراسة مفهوم الجودة ومراحل تطورها، كما استعرضت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطور نماذجها والتعرف على تأثيرات النموذج على بعض الجوانب الإدارية في القطاع الحكومي، وإلقاء الضوء على بعض النقاط الهامة التي ينبغي للدول النامية تلافيتها في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج النظري والاستنباطي، إذ تم استعراض المفاهيم والأسس العلمية التي قام عليها نظام إدارة الجودة الشاملة، وكذلك تجارب بعض الدول المتقدمة في تطبيق هذا النظام في الدول النامية. وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطوير مقاييس الجودة من قبل المنظمات الحكومية، كما دعت إلى إنشاء فرق عمل يتم تدريبها وتهيئتها للاستجابة لمتطلبات تحسين الجودة، والاهتمام بالتغذية العكسية، إضافة إلى التركيز على النتائج والمخرجات للمنظمات الحكومية وعدم الاقتصار على المدخلات.

1.13.2. الدراسات الأجنبية:

أجرى (Houston & Katavic, 2006) دراسة بعنوان " الجودة في السلطة المحلية النيوزلندية: دراسة حالة"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل مبادرات الجودة المطبقة في مجلس مقاطعة (روتورا) وهو سلطة إقليمية محلية في وسط الجزيرة الشمالية من نيوزلندا، بتقديم مراجعة نقدية للجهود الماضية في تطبيق الجودة، وذكر الخطوط العريضة للتطورات والخصائص الإستراتيجية للجودة في المجلس بهدف تطوير التطبيق المؤطر والمنظم لمعايير الجودة، ولتقوية قدرة السلطة على الوصول إلى مستوى توقعات المشرعين والمجتمع بعدما صدر قانون عام 2002 لتدعيم إستراتيجية إدارة الجودة في الحكومة المحلية، كما تعزز الدراسة الحاجة إلى تأكيد مفاهيم الجودة والعمل المؤسسي وانه يجب تبنيها لتعكس المضمون والثقافة المحلية، بالإضافة إلى تحقيق منافع مادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب المقابلة ل (31) عامل وموظف عملوا في المشاريع التي أقامتها المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود جهود ناجحة في سياق تطبيق مفاهيم إدارة الجودة ومعاييرها بالاعتماد على الالتزام، والتطبيق الاستراتيجي للمعايير، والدافعية للعمل الجماعي، وبينت الدراسة وجود جهود سابقة غير ناجحة لأنها اعتمدت على عكس هذه الصفات والمعايير، وبينت الدراسة إلى أن جهود الجودة الناجحة تتطلب أيضاً الاعتراف والتكيف مع المميزات والخصائص المختلفة للمؤسسات والمنظمات.

أجرى (bodgol, 2005) دراسة بعنوان "تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بولندا"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استعراض النماذج المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص في بولندا، وتحديد أثر جائزة بولندا للجودة على تطبيق الجودة الشاملة. تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب الدراسة الميدانية، كشفت الدراسة على أن معظم الشركات البولندية تطبق فلسفة الجودة الشاملة في ظل النتائج الايجابية المترتبة على تطبيقها و خصوصا" تطبيق نموذج الايزو 9001 , وكشفت النتائج عن الدور الايجابي لجائزة بولندا للجودة في تشجيع الشركات البولندية على تبني وتطبيق مبادئ وفلسفة الجودة الشاملة.

وقام (Kerr, 2003) بدراسة بعنوان "العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء التنظيمي للمنظمات الخدمية"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد اثر تطبيق الجودة الشاملة على زيادة الإنتاجية وتحسين الفاعلية في المنظمات الخدمية . تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من خلال توزيع استبانته على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة . كشفت النتائج على أن أهم عامل في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية هو دعم الإدارة العليا فكلما توافر هذا الدعم زادت سهولة تطبيق الجودة الشاملة , وأن أهم نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هي تحقيق رضا العملاء.

وأجرى (William, 2003) دراسة بعنوان " تحليل مدى فاعلية إدارة الجودة الشاملة في الحكومات المحلية "، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى إمكانية تطبيق بعض النظريات المستحدثة في الهيكلية التنظيمية ونجاح مثل إدارة الجودة الشاملة، من خلال تقييم وتحليل مدى فاعلية أو جدوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في اثنتين من بلديات (Inland Empire) الواقعة جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة المتعددة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة العاملين والحد من عملية تقييم الأداء الفردي تؤثر ايجابيا" على النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات وبدرجة متفاوتة، وبينت الدراسة انه يجب إجراء عملية التغيير اللازمة لإنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات، كما يجب تخصيص نفقات في الموازنة السنوية لتغطية نفقات إدارة الجودة الشاملة، وبينت الدراسة ضرورة تغيير النمط القيادي في المؤسسات، وكان من ابرز توصيات الدراسة ضرورة إجراء أبحاث إضافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فاعل، لتخطي المعوقات والتعقيدات في عملية التطبيق الذي يعود إلى البيئة السياسية، ويمكن الاستعانة بالاستشاريين لانجاز هذه المهمة في المستقبل.

أجرى (West & Bermans , 1995) دراسة هدفت إلى التعرف على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدن الأمريكية الصغيرة التي يتراوح عدد سكانها بين (5000) نسمة إلى (125000)، كما هدفت إلى تحديد مدى نجاحها في هذه المدن، وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاح وفشل جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أهم معوقات التطبيق في المدن الأمريكية مكان الدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن (26) مدينة تطبيق ما نسبته (46%) للجودة الشاملة، وأن هناك (11) مدينة تطبق الجودة تطبيقاً ناجحاً بمعيار المعهد الفدرالي للجودة، كما بينت الدراسة وجود علاقة إحصائية بين نجاح الجودة والعوامل التي تؤثر على نجاحها والتي من أهمها، الثقافة التنظيمية الإيجابية والمساندة الإيجابية لها ، والتزام الإدارة العليا بالجودة ودعمها ومساندتها لها، ومقدار المشاركة في التطبيق من قبل العاملين، وتوفير التدريب والحوافز للعاملين، والربط الفعال بين أهداف الجودة وأهداف المنظمة الإستراتيجية.

3.12.2. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة للدراسات السابقة والتي تناولت إدارة الجودة الشاملة فإنه يتبين ما يلي:

يلاحظ أن اغلب الدراسات التي تم تناولها استخدمت المنهج الوصفي، حيث تم استخدام أسلوب الدراسة الميدانية بإعداد استبانة تعكس أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومبادئها ومعوقات تطبيقها ومنها دراسة (الرجعي، 2008)، ودراسة (القواسمي، 2007)، ودراسة (عثمان، 2007)، ودراسة (أبو عياش، 2006)، ودراسة (النعيمي، 2006)، ودراسة (المهيدب، 2005)، ودراسة (ال عبد السلام، 2004)، ودراسة (الناظر، 2004)، ودراسة (الرشيدي، 2004)، ودراسة (الطروانة، 2003)، ودراسة (طعامنة، 2001)، ودراسة (الدوسري، 2001)، ودراسة (البيستجي، 2001).

أشارت معظم الدراسات العربية إلى وجود توجهات إيجابية قوية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من التباين لدى هذه المنظمات من حيث قوة الالتزام بعناصر إدارة الجودة الشاملة. والضعف في جوانب معينة، وفيما يتعلق بدعم الإدارة العليا فقد أظهرت دراسة (البيستجي، 2001) و(الرشيدي، 2004) وجود دعم ومساندة من الإدارة العليا في التطبيق أو توجهه نحو التطبيق. وعلى الصعيد المحلي الفلسطيني فقد أظهرت دراسة (الرجعي، 2008) (القواسمي، 2007) (عثمان، 2007) (أبو عياش، 2006) وجود توجهات بدرجة متوسطة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية ووزارة الاقتصاد الوطني ودائرة الجمارك والمكوس.

اتفقت كافة الدراسات على أهمية مشاركة العاملين وتبني النمط القيادي المشارك في إدارة الجودة الشاملة، وكان في مقدمة توصيات هذه الدراسات نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة وعقد ورشات العمل وتدريب العاملين لتهيئتهم في ممارسة وترسيخ إدارة الجودة الشاملة، وذلك كما ورد في دراسة (الطروانة، 2003)، ودراسة (الدوسري، 2001).

فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية فيلاحظ أن إدارة الجودة الشاملة موجودة على مستوى الثقافات الوطنية، وقد بلغت المنظمات الأجنبية درجات متقدمة في تطبيقها، مما فتح المجال أمام إجراء دراسات وقياسات شمولية ليس فقط على مستوى منظمات الأعمال وإنما على مستوى مقاطعة أو إقليم، وذلك كما ظهر في دراسة (Houston & Katavic, 2006) ودراسة (William, 2003).

لقد جاءت هذه الدراسة لقياس مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية كجزء مكمل للدراسات التي تم إنجازها في السابق والتي تناولت إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الفلسطينية بشكل عام وفي الهيئات المحلية بشكل خاص مثل دراسة (الرجعي، 2008)، ودراسة (القواسمي، 2007)، ودراسة (عثمان، 2007)، ودراسة (أبو عياش، 2006)، حيث تناولت هذه الدراسة أبعاداً "أكثر شمولاً" وعينة دراسة شملت جميع محافظات الضفة الغربية، كما ربطت هذه الدراسة ما بين معرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومدى مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة في محاولة لمعرفة العلاقة ما بينهما، وهل يمكن أن يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في تعزيز دورها في التنمية المستدامة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل، عرضاً للمنهج الذي اتبع في هذه الدراسة وإجراءاتها ووصفاً لمجتمع، وعينة الدراسة، وكذلك وصف خطوات إعداد وبناء أداة الدراسة، إضافة إلى توضيح طريقة جمع البيانات ووصف متغيرات الدراسة، وأخيراً تحديد المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها للوصول إلى النتائج.

2.3 منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لملاءمة هذه المنهج لأغراض هذه الدراسة، خاصة وأنه يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم تحليلها ومحاولة تفسيرها وربطها بالظواهر الأخرى، وذلك بالاستعانة بأداة جمع البيانات (الاستبانة) لتقييم واقع العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ودورها في التنمية المستدامة، ولتحقيق ذلك تم اعتماد الخطوات التالية:

1. دراسة نظرية في الكتب والدراسات ذات العلاقة.
2. دراسة ميدانية بإعداد إستبانة عن واقع العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة.
3. صياغة الفرضيات الإحصائية للإجابة على أسئلة الدراسة.

4. جمع البيانات.
5. استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات.
6. صياغة النتائج ووضع التوصيات.

3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية المصنفة (أ) في الضفة الغربية والبالغ عددهم (116) مدير ورئيس قسم (تم الحصول على هذه الأعداد من الهيئات المحلية)، موزعين على (11) هيئة محلية ضمن (10) عشر محافظات والجدول (1.3) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظات في الضفة الغربية.

جدول 1.3: توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظات في الضفة الغربية.

الرقم	الهيئة	عدد المدراء ورؤساء الأقسام الكلي
1	جنين	10
2	طوباس	7
3	طولكرم	9
4	قلقيلية	9
5	نابلس	12
6	سلفيت	7
7	رام الله والبيرة	17
8	أريحا	17
9	بيت لحم	8
10	الخليل	20
	المجموع	116

• تم استثناء بلدية القدس.

4.3 عينة الدراسة

من أجل تحقيق هدف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية من المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية في الضفة الغربية، بلغ حجمها (90) مدير ورئيس قسم (من الموقع الإلكتروني

www.surveysystem.com) عند (Confidence Interval) شملت هذه العينة جميع الهيئات المحلية المصنفة (أ) في كل محافظة، وذلك كما في جدول رقم (2.3).

جدول 2.3: توزيع عينة الدراسة حسب المحافظات في الضفة الغربية.

الرقم	الهيئة	عدد المدراء و رؤساء الأقسام الكلي
1	جنين	8
2	طوباس	5
3	طولكرم	7
4	قلقيلية	7
5	نابلس	9
6	سلفيت	5
7	رام الله والبيرة	14
8	أريحا	14
9	بيت لحم	6
10	الخليل	15
	المجموع	90

*تم تحديد حجم العينة العشوائية لكل محافظة بحساب نسبة عدد المدراء ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية في المحافظة إلى العدد الكلي لعينة الدراسة.

5.3 خصائص أفراد عينة الدراسة

اتصفت عينة الدراسة بعدد من السمات التي حددتها الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفرادها وفيما يأتي توضيح لخصائص عينة الدراسة:

1.5.3 وصف عينة الدراسة حسب متغير المحافظة:

يوضح الجدول (3.3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المحافظة.

جدول 3.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة.

النسبة المئوية	التكرار	المحافظة
9.4	8	جنين
10.6	9	نابلس
7.1	6	طولكرم
5.9	5	طوباس
4.7	4	سلفيت
14.1	12	رام الله والبيرة
8.2	7	قلقيلية
15.3	13	أريحا
7.1	6	بيت لحم
17.6	15	الخليل
100.0	85	المجموع

يشير الجدول (3.3) إلى أن أعلى نسبة كانت في محافظة الخليل (17.6%) ، ويعزى ذلك إلى أن بلدية الخليل من أكبر الهيئات المحلية على مستوى الوطن، تلتها محافظة أريحا بنسبة (15.3%)، وكانت أقل نسبة لمحافظة سلفيت بنسبة (4.7%) ويعزى ذلك كونها من المحافظات المستحدثة.

2.5.3. وصف عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين في الهيئة :

يوضح الجدول (4.3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الموظفين في الهيئة.

جدول 4.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الموظفين في الهيئة.

النسبة المئوية	التكرار	عدد الموظفين
1.2	1	أقل من 60
10.6	9	من 60-80
1.2	1	من 81-100
87.1	74	أكثر من 100 موظف
100.0	85	المجموع

يشير الجدول (4.3) إلى أن أعداد الموظفين في الهيئات المحلية المصنفة (أ) في الضفة الغربية التي تتجاوز (100) موظف كانت بنسبة (87.1%) والتي تعتبر أعلى نسبة.

3.5.3. وصف عينة الدراسة حسب متغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة.

يوضح جدول (5.3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة.

جدول 5.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة.

عدد السكان المستفيدين	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20000 نسمة	5	5.9
20000 - 40000 نسمة	28	32.9
40000 - 60000 نسمة	18	21.2
أكثر من 60000 نسمة	34	40.0
المجموع	85	100.0

يشير الجدول (5.3) إلى أن أعداد السكان المستفيدين من خدمات الهيئات المحلية المصنفة (أ) في الضفة الغربية تتجاوز (60000) نسمة بنسبة (40%)، وفيما كانت نسبة عدد السكان المستفيدين والذين يتراوح عددهم ما بين (20000 - 40000) (32.9%).

4.5.3. وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

يوضح جدول (6.3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

جدول 6.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	58	68.2
انثى	27	31.8
المجموع	85	100.0

يشير الجدول (6.3) إلى أن نسبة الموظفين الذكور في الهيئات المحلية (68.2%)، فيما بلغت نسبة الإناث (31.8)، وتدل هذه النسب على دعم الهيئات المحلية لمشاركة المرأة في العمل.

5.5.3. وصف عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

يوضح جدول (7.3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول 7.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
18.8	16	أعزب/اء
80.0	68	متزوج/ة
1.2	1	غير ذلك
100.0	85	المجموع

يشير الجدول (7.3) إلى أن نسبة الموظفين المتزوجين في الهيئات المحلية (80.0%)، فيما بلغت نسبة الموظفين الغير متزوجين (18.8)، وتدل هذه النسب على وجود استقرار عائلي لدى موظفي الهيئات المحلية.

6.5.3. وصف عينة الدراسة حسب متغير العمر.

يوضح جدول (8.3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.

جدول 8.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
17.6	15	أقل من 30 عاماً
48.2	41	من 30-40 عاماً
29.4	25	من 41-50 عاماً
4.7	4	أكثر من 50 عاماً
100.0	85	المجموع

يشير الجدول (8.3) إلى أن نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-40 عاما) في الهيئات المحلية (48.0%)، فيما بلغت نسبة الموظفين والذين أعمارهم اقل من (30 عاما) (17.6%)، وتدل هذه النسب على وجود كوادر شابة في الهيئات المحلية.

7.5.3. وصف عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات العمل في الهيئة.

يوضح جدول (9.3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات العمل في الهيئة.

جدول 9.3: توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير عدد سنوات العمل في الهيئة.

عدد سنوات العمل في الهيئة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	12	14.1
من 5-10 سنوات	29	34.1
أكثر من 10 سنوات	44	51.8
المجموع	85	100.0

يشير الجدول (9.3) إلى أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم في الهيئة المحلية أكثر من (10) سنوات (51.8%)، وتدل هذه النسبة على وجود كوادر مؤهلة ذات خبرة في الهيئات المحلية.

6.3 مصادر البيانات

تم اعتماد مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما:

- مصادر ثانوية: وتشمل الكتب، والمقالات، والأبحاث، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لغرض جمع المادة العلمية الخاصة بالإطار النظري للدراسة ومن أجل توضيح المفاهيم الأساسية للموضوع، إضافة إلى بناء أداة الدراسة وتحديد المنهجية المناسبة.
- مصادر أولية: تتمثل في جمع البيانات بواسطة استبانة تم إعدادها واعتمادها وتوزيعها لتغطية الجانب الميداني للدراسة، والتي من خلالها تم تحليل البيانات، واختبار الأسئلة والفرصيات، والوصول إلى النتائج وتقديم المقترحات والتوصيات.

1.6.3. أداة الدراسة:

طورت الباحثة لأغراض هذه الدراسة استبانة موضحة في الملحق رقم (2.3)، بالاستعانة بالأدب النظري لهذه الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة وخاصة دراسة كل من (عثمان، 2007) و(القواسمي، 2007) و(أبو عياش، 2006).

2.6.3. وصف الأداة :

تكونت الأداة من ثلاثة أقسام :

- القسم الأول: المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة ويتكون من (7) فقرات وتشمل:
 - المحافظة وله عشر مستويات هي: جنين، نابلس، طولكرم، طوباس، سلفيت، رام الله والبيرة، قلقيلية، أريحا، بيت لحم، الخليل.
 - عدد الموظفين في الهيئة وله أربعة مستويات هي: أقل من 60 موظف، من 60-80 موظف، من 81-100 موظف، أكثر من 100 موظف.
 - عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة وله أربعة مستويات هي: أقل من 20000 نسمة، من 20000 - 40000 نسمة، 40001 - 60000 نسمة، أكثر من 60000 نسمة.
 - الجنس وله مستويان: ذكر، انثى.
 - الحالة الاجتماعية وله ثلاثة مستويات : أعزب، متزوج، غير ذلك.
 - العمر وله أربعة مستويات: أقل من 30 عاما، من 30-40 عاما، من 41-50 عاما، أكثر من 50 عاما.
 - عدد سنوات العمل في الهيئة وله أربعة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- القسم الثاني: يشمل (10) محاور رئيسية مكونة من (110) فقرات لقياس واقع العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية كما يلي:
 - دعم الإدارة العليا وتم قياسه بالفقرات (1-12).
 - التركيز على الموظفين وتم قياسه بالفقرات (13-33).
 - الهيكل التنظيمي وتم قياسه بالفقرات (34-44).
 - الثقافة التنظيمية وتم قياسه بالفقرات (45-52).

- التحسين المستمر وتم قياسه بالفقرات (53-67).
 - اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات وتم قياسه بالفقرات (68-75).
 - التركيز على المستفيدين وتم قياسه بالفقرات (76-83).
 - ضمان الجودة وتم قياسه بالفقرات (84-95).
 - تصميم العمليات وتم قياسه بالفقرات (96-104).
 - التركيز على الموردين وتم قياسه بالفقرات (105-110).
- القسم الثالث: يتكون من (55) فقرة، ويتناول واقع مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة من خلال المؤشرات التنموية المرتبطة بالهيئات المحلية وتم قياسه بالفقرات (111-165).

3.6.3. صدق الأداة:

لتحقيق ذلك قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على لجنة محكمين من الأساتذة المختصين (أنظر ملحق 1.3)، حيث طلب منهم إبداء آرائهم وإصدار أحكامهم على الأداة من حيث مدى وضوح الصياغة اللغوية لها، ومدى وضوح المعنى لهذه الفقرات، ووضع أية ملاحظات يرتئونها مناسبة، وأصبحت الأداة مكونة من (165) فقرة.

4.6.3. ثبات الأداة:

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريق الاتساق الداخلي بحساب معادلة الثبات كرونباخ - ألفا (Cronbach - Alpha) وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (10.3-أ) والجدول (10.3-ب).

جدول 10.3-أ: نتائج اختبار الثبات كرونباخ - ألفا (Cronbach - Alpha) لأداة الدراسة.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	مجال دعم الادارة العليا	12	0.95
2	مجال التركيز على الموظفين	21	0.96

جدول 10.3- ب: نتائج اختبار الثبات كرونباخ - ألفا (Cronbach - Alpha) لأداة الدراسة.

الرقم	المحور	عدد الفقرات	قيمة Alpha
3	الهيكل التنظيمي	11	0.95
4	الثقافة التنظيمية	8	0.89
5	التحسين المستمر	15	0.96
6	اتخاذ القرارات بناءً على قاعدة بيانات	8	0.93
7	التركيز على المستفيدين	8	0.94
8	ضمان الجودة	12	0.94
9	تصميم العمليات	9	0.94
10	التركيز على الموردين	6	0.90
	المجال الكلي (واقع ادارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية)	110	0.99
	المجال الكلي (دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة)	55	0.97

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (10.3-أ) والجدول (10.3-ب) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بأبعادها المختلفة بدرجة جيدة من الثبات، فقد بلغت الدرجة الكلية لمعامل واقع إدارة الجودة الشاملة (0.99) والدرجة الكلية لمعامل دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة (0.97).

7.3 إجراءات الدراسة وجمع البيانات

بعد إعداد أداة الدراسة في صورتها النهائية، قامت الباحثة بزيارة الهيئات المحلية التي شملتها عينة الدراسة وتوزيع الاستبانات على أفراد العينة وذلك بعد توجيه خطاب من الجامعة بتقديم التسهيلات اللازمة للباحثة (أنظر ملحق 3.3). وقد تجاوب المديرين ورؤساء الأقسام، وقاموا بتعبئة الاستبانات، حيث بلغ عدد الاستبانات التي تم توزيعها عليهم (90) استبانة، وتم استرجاع (85) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي ما نسبته 94% من مجموع الاستبانات. علماً بأن عملية توزيع وجمع الاستبانات قد تمت خلال عام 2009.

8.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبانات من عينة الدراسة تم تفريغ إجابات أفراد العينة وإدخالها إلى الحاسب الآلي، إذ

تم معالجتها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) وذلك بعد تحويل استجابات أفراد العينة على سلم ليكرت الخماسي إلى درجات خام، وذلك كما يلي:

- أعطيت الإجابة موافق بشدة خمس درجات.
- أعطيت الإجابة موافق اربع درجات.
- أعطيت الإجابة نوعاً ما ثلاث درجات.
- أعطيت الإجابة معارض درجتين.
- أعطيت الإجابة معارض بشدة درجة واحدة.

واهم أساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في هذه الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها إزاء متغيرات الدراسة المختلفة.
- المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة على أسئلة الدراسة.
- اختبار معامل ارتباط بيرسون.
- اختبار Independent Samples Test .
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY Analysis of Variance) ، واختبار LSD (Least Statistical Differences) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية عند اللزوم من أجل فحص فرضيات الدراسة.

كما تم اعتماد مفتاح للمتوسطات الحسابية في تفسير استجابات أفراد عينة الدراسة بسلم خماسي باستخدام معيار إحصائي متدرج وذلك بقسمة عدد متدرج سلم ليكرت الخماسي (n-1) ويساوي 0.8 ومن ثم زيادة الناتج إلى الرقم 1 فيكون المتوسط الحسابي:

- من 1- 1.8: يتفوقون بدرجة منخفضة جداً.
- من 1.81 - 2.6 : يتفوقون بدرجة منخفضة.
- 2.61-3.4 يتفوقون بدرجة متوسطة.
- 3.41-4.2 يتفوقون بدرجة مرتفعة.
- 4.21-5 يتفوقون بدرجة مرتفعة جداً.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة، التي هدفت التعرف إلى واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية وواقع دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة.

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة ومناقشتها

سيتم الإجابة فيما يلي على أسئلة الدراسة وفرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية:

ينص السؤال الأول في هذه الدراسة على "ما واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟".

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة كما هي موضحة في الجدول رقم (1.4).

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات واقع عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من وجهة نظر الموظفين.

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	دعم الإدارة العليا	3.12	0.81	62.3
2	التركيز على الموظفين	2.66	0.80	53.1
3	الهيكل التنظيمي	3.00	0.91	60.0
4	الثقافة التنظيمية	3.05	0.70	61.1
5	التحسين المستمر	3.00	0.81	59.9
6	اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات	3.39	0.81	67.7
7	ضمان الجودة	3.25	0.76	65.1
8	تصميم العمليات	3.12	0.79	62.4
9	التركيز على المستفيدين	3.12	0.83	62.4
10	التركيز على الموردين	3.77	0.76	75.4
	الدرجة الكلية	3.15	0.70	62.9

يتضح من الجدول رقم (1.4) أن اتجاهات المديرين ورؤساء الأقسام نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية (البلديات المصنفة (أ)) في الضفة الغربية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.15) وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الرجعي، 2008) و(القواسمي، 2007) و(أبو عياش، 2006)، وجاء في مقدمتها التركيز على الموردين، فاتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، ضمان الجودة، فدعم الإدارة العليا، وجاء التركيز على المستفيدين في المرتبة الخامسة يليه تصميم العمليات، فالهيكل التنظيمي، فالتحسين المستمر ومن ثم الثقافة التنظيمية، وأخيراً جاء التركيز على الموظفين، وتدل هذه النتائج على اهتمام الهيئات المحلية بجودة المواد الموردة والمشاريع المنفذة، وبالمقابل نجد أن الاهتمام بالموظفين لم يرقى إلى المستوى المطلوب حيث حصل هذا المجال على أقل متوسط حسابي مما يؤكد عدم وجود مشاركة جوهرية للموظفين.

1.1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية في الضفة الغربية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة:

ينص السؤال على: " ما واقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية في الضفة الغربية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة؟ " .

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة كما هي موضحة في الجداول (2.4-أ) و(2.4-ب).

جدول 2.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية إستراتيجية واضحة لتحسين جودة الأداء في الهيئة.	3.36	0.90	67.3
2	تضع الهيئة أهداف واضحة لتبني الجودة في أنشطتها.	3.29	0.90	65.9
3	تدعم الإدارة العليا في الهيئة كافة الجهود التي تؤدي إلى تحقيق الجودة العالية في الأداء.	3.13	1.00	62.6
4	تعتمد الهيئة خطة إستراتيجية محدثة واضحة توجهها نحو تقديم الخدمات بالجودة العالية.	3.02	0.94	60.5
5	توفر الإدارة العليا في الهيئة التسهيلات المادية لتعزيز الجودة في أنشطتها.	3.18	0.98	63.5
6	تعمل الإدارة العليا على توفير الموارد الكافية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.	3.34	0.91	66.8
7	تتمن الإدارة العليا الانجازات المتميزة للموظفين.	2.82	1.08	56.5
8	تعمل الإدارة العليا على تبني النظم الإدارية الحديثة لتحقيق الجودة العالية.	3.16	1.00	63.3
9	تعتمد الإدارة العليا على إستراتيجية واضحة للتعامل مع المشكلات.	2.99	1.06	59.8

جدول 2.4- ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
10	يتم الاعتماد على نظام معلومات فاعل يساعد في اتخاذ القرارات بصورة سليمة.	3.13	0.96	62.6
11	يتسم تعامل الإدارة العليا مع المواطنين بالشفافية.	2.92	1.26	58.4
12	تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي داخل الهيئة.	3.04	1.13	60.7
62.3	الدرجة الكلية لمجال دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة	3.12	0.81	

يبين جدول (4.2-أ) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة قد بلغت (3.12) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.81) وتقع قيمة هذا المتوسط الحسابي ضمن الدرجة المتوسطة.

ويتبين من الجدول (4.2-أ) وجود رؤية إستراتيجية واضحة المعالم لتحسين جودة الأداء في الهيئات المحلية بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتوفير الموارد الكافية لتحسين جودة الخدمات المقدمة (3.34)، وجاء قيام الهيئة بوضع أهداف واضحة لتبني الجودة في أنشطتها بمتوسط حسابي (3.29)، وبلغ المتوسط الحسابي لتوفير الهيئة التسهيلات المادية لتعزيز الجودة في أنشطتها (3.18)، ويشير ذلك إلى وجود دعم بدرجة متوسطة من قبل الإدارة العليا في الهيئات المحلية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وجاء تبني الإدارة العليا للنظم الإدارية الحديثة لتحقيق الجودة العالية بمتوسط حسابي (3.16)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لدعم كافة الجهود المؤدية لتحقيق الجودة في الأداء (3.13). كما بلغ المتوسط الحسابي للاعتماد على نظام معلومات فاعل (3.13) وهذا يشير إلى أن الهيئات تعتمد بدرجة متوسطة على المعلومات المتوفرة لديها، وجاء تشجيع الإدارة العليا للعمل الجماعي بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.04) مما يدل على وجود القناعة لدى الإدارة العليا بجدوى العمل الجماعي.

وبلغ المتوسط الحسابي لاعتماد الهيئات المحلية خطة إستراتيجية محدثة واضحة توجهها نحو تقديم الخدمات بالجودة العالية (3.02) ويدل ذلك على ضعف وعد كفاية التخطيط الاستراتيجي في الهيئات المحلية. حيث أجاب ما نسبته (60%) من حجم العينة بوجود خطة إستراتيجية محدثة لدى

الهيئة، علماً أن وجود هذه الخطط الإستراتيجية يعتبر الأساس لأي عملية تطويرية أو تموية بالاتجاه السليم، كما يتضح من النتائج أن اعتماد الإدارة العليا على إستراتيجية واضحة للتعامل مع المشكلات جاءت بمتوسط حسابي (2.99) مما يؤكد أن الهيئات ما زالت في بداية الطريق نحو تبني الاستراتيجيات الواضحة. وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي لتعامل الهيئة بشفافية مع المواطنين قد بلغ (2.92)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لقيام الإدارة العليا بنثمين الانجازات المتميزة للموظفين (2.82) ويؤكد ذلك على ضعف اهتمام الهيئات المحلية بموظفيها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عثمان، 2007) و(عبد السلام، 2004) و(المهيدب، 2005) والتي تدل على وجود دعم من الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وتعارضت مع دراسة (الطروانة، 2003) التي أظهرت توجهها "سلبياً" نحو دعم الإدارة العليا لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومع دراسة (الناظر، 2004) التي بينت وجود توجه بدرجة عالية لدى الإدارة العليا لدعم فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

2.1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع التركيز على الموظفين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية:

ينص السؤال على: " ما واقع التركيز على الموظفين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ؟ " .

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع التركيز على الموظفين كما هي موضحة في الجداول رقم (3.4-أ) و (3.4-ب).

جدول 3.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع التركيز على الموظفين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	يتم توظيف الكوادر البشرية المناسبة للشاعر الوظيفي.	3.08	1.07	61.6
2	تستخدم الهيئة نظاماً فاعلاً " لدمج الموظفين الجدد.	2.92	0.93	58.3
3	يشارك الموظفون في وضع الأهداف الخاصة بأعمالهم.	2.82	1.00	56.5
4	يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطط الخاصة بأعمالهم.	2.98	0.95	59.5

جدول 3.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع التركيز على الموظفين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
5	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.	3.02	0.94	60.5
6	تهتم الإدارة بشكل واضح بالمقترحات المقدمة من الموظفين.	2.91	1.02	58.1
7	يتم عقد لقاءات دورية بين المدراء والموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل لتحسين جودة الأداء.	2.89	1.14	57.9
8	تعمل الهيئة على زيادة الصلاحيات الممنوحة للموظفين لتسهيل انجاز الأعمال.	2.76	1.09	55.3
9	توفر الهيئة امتيازات خاصة لموظفيها للاحتفاظ بهم.	2.67	0.97	53.3
10	تتعامل الإدارة العليا مع الموظفين بعدالة.	2.69	1.10	53.9
11	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري.	2.56	1.10	51.3
12	يتم عقد برامج تدريبية للموظفين وفقاً لاحتياجاتهم.	2.66	1.13	53.2
13	تطال البرامج التدريبية كافة المستويات الإدارية في الهيئة.	2.74	1.19	54.8
14	تتبنى الهيئة برامج تدريبية تهدف إلى تحسين جودة الأداء.	2.78	1.15	55.5
15	يتم تقييم الموظفين المتدربين لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية.	2.36	0.81	47.3
16	يوجد في الهيئة نظام فاعل للحوافز المادية.	2.13	1.05	42.6
17	يتم تطبيق نظام الحوافز المعنوية.	2.33	1.11	46.7
18	يجري الارتقاء في السلم الوظيفي ضمن أسس موضوعية عادلة.	2.52	1.12	50.4
19	يجري الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.	2.36	1.01	47.3
20	يجري الاهتمام بقياس رضا الموظفين.	2.22	1.04	44.5
21	يحقق الموظفون في الهيئة طموحهم في الترقية.	2.47	1.05	49.4
53.1	الدرجة الكلية لمجال التركيز على الموظفين	2.66	0.80	

يبين جدول (3.4-ب) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال التركيز على الموظفين قد بلغت (2.66) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.80) وتقع قيمة هذا المتوسط ضمن الدرجة المتوسطة.

كما ويتبين من الجدول (3.4-أ) انه يتم توظيف الكوادر البشرية المناسبة للشاغر الوظيفي بمتوسط حسابي (3.08) وهذا يدل على حرص الهيئات في تحسين مستوى الأداء، والحرص على انتهاج الشفافية في سياسات التوظيف. وجاء استخدام الهيئة لنظام فاعل لدمج الموظفين الجدد بمتوسط حسابي (2.92) ويؤكد ذلك وجود اهتمام غير كافي بألية التعامل الموظفين الجدد.

وفيما يتعلق بالفقرات المتعلقة بشؤون الموظفين فقد جاء الارتقاء في السلم الوظيفي ضمن أسس موضوعية عادلة من وجهة نظر الموظفين بمتوسط حسابي (2.52)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لتحقيق الموظفين طموحهم في الترقية بمتوسط حسابي (2.47)، وجاءت الفقرات المتعلقة بتوفير الهيئة امتيازات خاصة لموظفيها ونظام الحوافز المعنوية، والحوافز المادية، بمتوسطات حسابية (2.67) و(2.33) و(2.13) على التوالي، وبلغ المتوسط الحسابي لتعامل الإدارة العليا مع الموظفين بعدالة (2.69)، وتعكس هذه النتائج انخفاض اهتمام الهيئة بالشؤون المتعلقة بالموظفين، وقد يكون السبب في ذلك كما ورد في مسودة رقم (5) المتعلقة بالإطار القانوني المنظم لعمل الهيئات المحلية أن الهيئات المحلية ليست متطابقة في عملية إدارة شؤون الموظفين لأنها تختلف في المرجعيات القانونية التي تستند إليها (قانون العمل الفلسطيني، قانون الخدمة المدنية، والتشريعات والأنظمة الأردنية وحتى الأوامر العسكرية الصادرة عن ما يسمى "الإدارة المدنية"). حيث لم تقم وزارة الحكم المحلي بإصدار نظام الموظفين والذي نصت عليه المادة (19) من قانون الهيئات المحلية لسنة 1997 والمتعلق بإصدار "أنظمة لموظفي الهيئات المحلية ومستخدميها ينص فيها على واجباتهم ودرجاتهم وكيفية تعيينهم وترقيتهم وعزلهم وإجازاتهم واتخاذ الإجراءات التأديبية بحقهم والعناية الطبية بهم والتأمين عليهم وتخصيص رواتب تقاعد أو مكافآت لهم وإعطائهم علاوات ونفقات سفرية وإيفادهم في بعثات دراسية للتخصص وغير ذلك من الشؤون التي تتعلق بهم" (الائتلاف من اجل النزاهة والمساءلة ، ب.ت). كما ويساهم نقشي البطالة والفقر والوضع الاقتصادي المتدني في رضوخ الموظفين الجدد لشروط وإجراءات التوظيف مقابل الحصول على الوظيفة. وتبين النتائج أيضا انه يتم الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وقياس رضا الموظفين في الهيئات المحلية بدرجة منخفضة وبمتوسط حسابي (2.36) و(2.22).

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتبني الهيئة برامج تدريبية لتحسين الأداء (2.78)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لشمولية البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية في الهيئة (2.74)، وجاء قيام الهيئة بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري بمتوسط حسابي (2.56)، وبلغ المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بعقد برامج تدريبية للموظفين وفقا لاحتياجاتهم (2.66)، وهذا يدل ضمنا على قلة البرامج التدريبية التي تعدها الهيئة واعتمادها بشكل أساسي على البرامج والدورات

التدريبية التي تقوم بتنفيذها الجهات والمؤسسات الأخرى، وهي لا تستند إلى احتياجات الموظفين الفعلية وإنما تلبية لدعوة من برنامج أو مؤسسة في اغلب الأحيان. وجاء قيام الهيئة بتقييم الموظفين المتدربين لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية بمتوسط حسابي (2.36) ليؤكد ضعف التنسيق بين احتياجات الموظفين أو المهام التي يقومون بها وطبيعة الدورات التي يشاركون بها، وقد يعزى السبب أيضا" إلى تفرد بعض الموظفين بالمشاركة الدائمة في هذه الدورات والبرامج بغض النظر عن طبيعة المهام التي يقوم بها وهم في الأغلب من الفئات التي لا تخضع للتقييم، ويعاني الموظفون الذي يخضعون لبرامج تدريبية في معظم الأحيان من عدم ملائمة التدريب للمهام التي يقومون بها، أو لعدم وجود الإمكانيات والدعم اللازم لتطبيق التدريب (مثل توفر الأجهزة اللازمة، قناعة الإدارة العليا بجدوى تطبيق بموضوع التدريب).

وفيما يتعلق بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم فقد كانت بمتوسط حسابي (3.02)، أما عن مشاركة الموظفين في إعداد الخطط الخاصة بأعمالهم فقد جاءت بمتوسط حسابي (2.98)، وبلغ المتوسط الحسابي لاهتمام الإدارة العليا بقبول آراء ومقترحات الموظفين (2.91) وبلغ المتوسط الحسابي لمشاركة الموظفين في وضع الأهداف الخاصة بأعمالهم (2.82)، ويدل هذا على أن مشاركة الموظفين في القرارات اكبر منها في الخطط وقد يعزى ذلك لضعف التخطيط في الهيئات المحلية، وجاءت مشاركة الموظفين في القرارات الخاصة بأعمالهم أعلى منها في المقترحات بسبب أن المقترحات تقدم في اغلب الأحيان بغرض التطوير والتحسين وهي تعبر عن وجهة نظر الموظفين. وفيما يتعلق بزيادة الصلاحيات الممنوحة للموظفين لتسهيل انجاز الأعمال فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.76) ويدل ذلك على قيام الهيئات بمنح الموظفين السلطة اللازمة ولكن بدرجة محدودة جدا". وذلك يدل على وجود مركزية في اتخاذ القرارات. وجاء المتوسط الحسابي لعقد لقاءات دورية بين المدراء والموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل لتحسين جودة الأداء (2.89) وهذا يعكس وجود تواصل غير كافي ما بين المدراء والموظفين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عثمان، 2007) و(الناظر، 2004) و دراسة (عبد السلام، 2004) والتي بينت وجود توجه بدرجة متوسطة نحو الاهتمام بالعاملين، ودعم مشاركتهم في صنع القرارات.

3.1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع الهيكل التنظيمي في الهيئات المحلية في الضفة الغربية:

ينص السؤال على: " ما واقع الهيكل التنظيمي في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب

المئوية لاستجابات المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع الهيكل التنظيمي كما هي موضحة في الجداول رقم (4.4).

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع الهيكل التنظيمي في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	الهيكل التنظيمي للهيئة واضح للجميع.	2.95	1.13	59.1
2	الهيكل التنظيمي الحالي للهيئة يكفل تحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة.	2.85	1.06	56.9
3	يتم إسناد الوظائف بناءً على متطلبات العمل.	2.98	1.06	59.5
4	يمتاز الهيكل التنظيمي في الهيئة المحلية بالمرونة بما ينسجم مع طبيعة العمل.	2.84	1.07	56.7
5	الوصف الوظيفي في الهيئة يحدد بوضوح واجبات كل وظيفة.	3.18	1.06	63.5
6	يحدد الوصف الوظيفي في الهيئة المواصفات اللازمة لشغل كل وظيفة.	3.18	1.15	63.5
7	الوصف الوظيفي في الهيئة يحدد بوضوح مسؤوليات كل وظيفة.	3.22	1.13	64.5
8	يوجد توازن بين السلطة الممنوحة للموظف ومسؤولياته.	2.92	1.03	58.4
9	إجراءات العمل المتبعة في الهيئة تسهل القيام به.	3.11	1.08	62.1
10	مستوى المركزية في الهيئة لا يؤدي إلى بطء في إنجاز المعاملات.	2.93	1.16	58.6
11	يتم انسياب الأوامر بين المستويات الإدارية بصورة سلسة لا تؤدي إلى تأخير إنجاز المعاملات.	2.88	1.11	57.6
	الدرجة الكلية لمجال الهيكل التنظيمي	3.00	0.91	60.0

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال الهيكل التنظيمي (3.00) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.91) وتقع قيمة هذا المتوسط ضمن الدرجة المتوسطة.

وبالنظر إلى الجدول (4.4) يلاحظ أن المتوسط الحسابي لوجود وصف وظيفي يوضح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة (3.22) و (3.18) على التوالي، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للوصف

الوظيفي الذي يحدد المواصفات اللازمة لشغل كل وظيفة (3.18). وفيما يتعلق بوضوح الهيكل التنظيمي للجميع فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لذلك (2.95)، مما يدل على عدم اطلاع كافة الموظفين على الهيكل التنظيمي علماً أن هذا الهيكل يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة.

وأشار ما نسبته (58.6%) من أفراد عينة الدراسة أن مستوى المركزية في الهيئة لا يؤدي إلى ببطء في انجاز المعاملات بمتوسط حسابي (2.93)، حيث يتم انسياب الأوامر بين المستويات الإدارية بصورة سلسة لا تؤدي إلى تأخير انجاز المعاملات بمتوسط حسابي (2.88)، وتدل هذه النتائج على وجود درجة محدودة من اللامركزية ويؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لوجود توازن بين السلطة الممنوحة للموظف ومسؤولياته والتي بلغت (2.92). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي فيما يتعلق بدور إجراءات العمل في تسهيل القيام بالعمل (3.11)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لإسناد الوظائف بناءً على متطلبات العمل (2.98) وتأتي هذه النتيجة متقاربة مع وجود وصف وظيفي يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة. وفيما يتعلق بمرونة الهيكل التنظيمي فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة (2.84)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لدور الهيكل التنظيمي بتحقيق التنسيق بين الأقسام (2.85).

4.1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع الثقافة التنظيمية في الهيئات المحلية في الضفة الغربية:

ينص السؤال على: " ما واقع الثقافة التنظيمية في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ؟ " .

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع الهيكل التنظيمي كما هي موضحة في الجدول رقم (5.4-أ) والجدول (5.4-ب).

جدول 5.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع الثقافة التنظيمية في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	العلاقات غير الرسمية السائدة في الهيئة تساعد على تطوير اسلوب العمل.	3.25	0.98	65.0

جدول 5.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع الثقافة التنظيمية في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
2	هناك رغبة في الهيئة لتغيير الأنماط الإدارية السلبية.	3.25	1.01	64.9
3	تتميز الهيئة بثقافة موظفيها الذين يؤمنون بالجودة في كل نشاط.	3.00	0.89	60.0
4	يجري تنظيم ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة.	2.59	0.94	51.8
5	يتجه الموظفون نحو تحقيق الابداع في العمل.	2.74	0.87	54.8
6	تبذل الهيئة جهوداً مناسبة في تغيير القيم غير الايجابية السائدة لدى الموظفين.	2.84	0.96	56.7
7	يتمتع الموظفون بسلوك يحقق الثقة لدى المواطنين.	3.26	0.98	65.2
8	يتعامل الموظفون بود مع المواطنين لحل لمشاكل بسهولة.	3.61	0.81	72.1
	الدرجة الكلية لمجال الثقافة التنظيمية	3.05	0.70	61.1

وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال الثقافة التنظيمية (3.05) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.70) وتقع قيمة هذا المتوسط ضمن الدرجة المتوسطة.

كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتعامل الموظفين بود وتمتعهم بسلوك يحقق الثقة مع المواطنين (3.61) و(3.26) على التوالي، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي في دور العلاقات الغير الرسمية في تطوير أسلوب العمل (3.25) حيث أن موظفي الهيئات المحلية جزء لا ينفصل عن المجتمع والمواطنين. وبلغ المتوسط الحسابي لرغبة الهيئة تغيير الأنماط الإدارية السلبية (3.25)، فيما بلغ المتوسط الحسابي للجهود التي تبذلها الهيئة في تغيير القيم غير الايجابية السائدة لدى الموظفين (2.84) ويدل ذلك على الاهتمام بالجوانب الإدارية العملية أكثر من الجوانب المتعلقة بالموظفين، وفي المقابل فان المتوسط الحسابي لتوجه الموظفين نحو الإبداع في العمل لم يتجاوز (2.74).

وفيما يتعلق بثقافة الجودة لدى الموظفين فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لذلك (3.00)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بتنظيم ورشات عمل لترسيخ مفهوم الجودة (2.59)، ويدل ذلك أن ثقافة الجودة الموجود لدى الموظفين هي ثقافة شخصية تختلف من شخص لآخر ولا يوجد اتفاق موحد أو نظرة مشتركة ما بين الموظفين والإدارة العليا لمفهوم الجودة. وتتفق هذه النتيجة مع

دراسة (عثمان، 2007) و(عبد السلام، 2004) والتي بينت وجود درجة متوسطة من الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة الجودة الشاملة.

5.1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع التحسين المستمر في الهيئات المحلية في الضفة الغربية:

ينص السؤال على: " ما واقع التحسين المستمر في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ؟ " .

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع التحسين المستمر كما هي موضحة في الجدول رقم (6.4-أ) والجدول رقم (6.4-ب).

جدول 6.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع التحسين المستمر في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تعمل الهيئة على مواكبة ما هو حديث في مجال أعمالها.	3.45	0.86	69.0
2	يجري اعتماد التحسين المستمر كمنهج عمل.	3.20	0.91	64.0
3	تعمل الهيئة على تحديث معايير التوظيف لديها بما ينسجم مع متطلبات أعمالها.	2.99	1.09	59.8
4	تقوم الهيئة بتوفير إجراءات عمل موثقة يسترشد بها الموظفين أثناء أدائهم لأعمالهم.	2.94	1.09	58.8
5	تقوم الهيئة بمراجعة إجراءات العمل بهدف تحسينها.	2.93	1.00	58.6
6	يتم العمل على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة.	2.86	0.99	57.1
7	تشجع الهيئة استخدام وسائل العمل الالكتروني لتحسين الأداء في العمل.	3.68	1.09	73.6
8	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	2.78	0.99	55.5
9	يتم تزويد الموظفين بالتغذية العكسية عن نتائج أعمالهم.	2.50	0.96	50.0
10	يتم استخدام أساليب مناسبة لمعالجة الانحرافات في الأداء.	2.46	1.02	49.3
11	نتيج قوانين الهيئة وأنظمتها فرص التحسين المستمر.	2.75	1.07	55.1

جدول 6.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع التحسين المستمر في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
12	هناك اهتمام بتقليل الوقت اللازم لانجاز المعاملات.	3.24	1.12	64.7
13	يتم تطوير الإجراءات بما يحقق انجاز المعاملات بلا أخطاء.	3.18	1.04	63.5
14	تزيد الإجراءات التي تنتهجها الهيئة من قدرتها على تحصيل الأموال من المواطنين.	3.19	1.11	63.8
15	يتم تقييم جودة الخدمات المقدمة بالمقارنة مع الهيئات المحلية الأخرى.	2.95	1.14	59.1
	الدرجة الكلية لمجال التحسين المستمر	3.00	0.81	59.9

ويتضح من الجدول (6.4-ب) ان المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال التحسين المستمر (3.00) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.81) وتقع قيمة هذا المتوسط ضمن الدرجة المتوسطة.

وجاء تشجيع الهيئة استخدام وسائل العمل الالكتروني لتحسين الأداء في العمل بأعلى قيمة متوسط حسابي والتي بلغت (3.68)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بمواكبة ما هو حديث في مجال عملها بمتوسط حسابي (3.45) وهذا يدل على تشجيع الإدارة العليا في الهيئة لتبني الأنظمة المحوسبة الحديثة لانجاز الأعمال، ويعزى السبب في ذلك إلى حرص الهيئات على انجاز المهام بجودة أعلى، ولضمان حفظ وتوثيق واسترجاع البيانات والسجلات، وسهولة التعديل على البيانات، والذي يؤدي بدوره إلى تقليل التكاليف، وتقليل الأخطاء، حيث تسهم كثرة الأخطاء في زعزعة الثقة بين المواطن والهيئة، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي لاهتمام الهيئة بتقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات والتي بلغت (3.24). وقيمة المتوسط الحسابي لتطوير الإجراءات بما يحقق انجاز المعاملات بلا أخطاء والتي بلغت (3.18). وتشير النتائج أيضا إلى وجود اهتمام من الهيئات المحلية بتحديث معايير التوظيف لديها بما ينسجم مع متطلبات أعمالها بمتوسط حسابي (2.99).

وبلغ المتوسط الحسابي لاعتماد التحسين المستمر كمنهج عمل في الهيئات المحلية (3.20)، إلا أن الالتزام بهذا المنهج لم يصل إلى المستوى المطلوب، حيث لم يتجاوز المتوسط الحسابي لقيام

الهيئات المحلية بتوفير إجراءات عمل موثقة لموظفيها (2.94)، وجاء قيام الهيئة بمراجعة هذه الإجراءات بهدف تحسينها بمتوسطك حسابي (2.93)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بتوثيق إجراءات التحسين المعتمدة (2.86) حيث لم تتجاوز هذه النسب (60%) مما يدل على أن مبدأ التحسين المستمر موجود لكن بصورة غير كافية. وتساهم القوانين والأنظمة المتبعة في الهيئات المحلية دوراً هاماً في ذلك حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمدى إتاحة قوانين وأنظمة الهيئة المحلية فرص التحسين المستمر (2.75) بنسبة (55.1) مما يشير إلى أن الأنظمة والقوانين الحالية المتبعة في الهيئات المحلية تشكل عائقاً أمام فرص التحسين والتطوير لهذه الهيئات.

وفيما يتعلق بالإجراءات التي تتخذها الهيئة من أجل زيادة نسب التحصيل والجباية فقد كانت بمتوسط حسابي (3.19) بدرجة متوسطة، وهذا يدل على فعالية هذه الإجراءات وزيادة قدرة الهيئة على التحصيل والجباية، مما يعمل على تقليل مديونية هذه الهيئات، وزيادة قدرتها الذاتية على تقديم الخدمات خاصة. ويلاحظ من خلال الجدول (6.4) أن قيام الهيئات المحلية بتقييم جودة خدماتها مقارنة مع الهيئات المحلية الأخرى كانت بمتوسط حسابي (2.95)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بتقييم أداء الموظفين بشكل دوري (2.78)، وهذا يدل على ضعف معرفة وتطبيق الهيئات المحلية لعملية تقييم جودة الخدمات وتقييم الأداء. ويتضح ذلك من قيمة المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بتزويد الموظفين بالتغذية العكسية عن نتائج أعمالهم والتي بلغت (2.50)، وجاء قيام الهيئات المحلية باستخدام أساليب مناسبة لمعالجة الانحرافات في الأداء بأقل قيمة متوسط حسابي والتي بلغت (2.46).

6.1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية:

ينص السؤال على: " ما واقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات كما هي موضحة في الجدول رقم (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تقوم الهيئة بإصدار التقارير المالية بشكل دوري.	3.85	0.97	76.9
2	تقوم الهيئة بإصدار التقارير الإدارية بشكل دوري.	3.40	1.00	68.0
3	يتم تصنيف البيانات المتوفرة في الهيئة بشكل إحصائي.	3.12	0.97	62.4
4	تعتمد الهيئة على نظام أرشفة يتيح الوصول إلى المعلومات بسهولة.	3.53	1.08	70.6
5	تحرص الهيئة على تقديم المعلومات المتوفرة لديها إلى الجهات الأخرى بالجودة الملائمة.	3.60	0.90	72.0
6	تتلاءم القرارات الصادرة عن الهيئة مع أهدافها المرسومة.	3.27	1.02	65.4
7	تتم الاستفادة من المعلومات المتوفرة في الهيئة لرسم السياسات المستقبلية.	3.15	1.03	63.1
8	يتوفر لدى الهيئة معلومات محدثة تدعم الموظفين في اتخاذ القرارات الصحيحة.	3.15	1.02	63.1
67.7	الدرجة الكلية لمجال اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات	3.39	0.81	

ويتضح من الجدول (7.4) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات (3.39) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.81) ونقع قيمة هذا المتوسط ضمن الدرجة المتوسطة.

يظهر من خلال الجدول (7.4) أن الهيئات المحلية تقوم بإصدار التقارير المالية بشكل دوري وبمتوسط حسابي (3.85) نظراً لأهمية هذه التقارير والتي تشكل مؤشراً هاماً للنزاهة والشفافية في الهيئة المحلية، حيث يتم رفع موازنات الهيئات المحلية للمصادقة عليها من قبل وزارة الحكم المحلي سنوياً. فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لقيام الهيئة المحلية بإصدار التقارير الإدارية بشكل دوري (3.40).

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بتقديم المعلومات المتوفرة لديها إلى الجهات الأخرى

بالجودة الملائمة (3.60)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتوفر المعلومات المحدثة الداعمة للموظفين في اتخاذ القرارات الصحيحة (3.15) ويدل هذا التفاوت على حرص الهيئة على تزويد الجهات الأخرى بالمعلومات اللازمة وبينما في المقابل لا توفر لموظفيها نفس القدر من المعلومات المحدثة التي تساعدهم في اتخاذ القرارات، علماً أن نظام الأرشفة المستخدم في الهيئات المحلية يتيح الوصول إلى المعلومات بسهولة بمتوسط حسابي (3.53)، ويلاحظ أيضاً أن المعلومات المتوفرة في الهيئات المحلية بشكل إحصائي كانت بمتوسط حسابي (3.15) فقط علماً أن المعلومات الإحصائية تشكل نقطة ارتكاز هامة لمتخذي القرارات، وربما يساهم عدم تصنيف المعلومات إحصائياً وتوفرها بشكل وصفي في الحد من الاستفادة من هذه المعلومات بالشكل الصحيح.

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لملائمة القرارات الصادرة عن الهيئة مع أهدافها المرسومة (3.27)، فيما كانت الاستفادة من المعلومات المتوفرة في الهيئة لرسم السياسات المستقبلية بمتوسط حسابي (3.15) وتدل هذه النتائج على ضعف قاعدة البيانات المتوفرة في الهيئات المحلية من حيث المضمون ومن حيث الاستفادة من البيانات المتوفرة.

7.1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع التركيز على المستخدمين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية:

ينص السؤال على: " ما واقع التركيز على المستخدمين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ؟ " .

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع التركيز على المستخدمين كما هي موضحة في الجداول رقم (8.4-أ) و (8.4-ب).

جدول 8.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع التركيز على المستخدمين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تعمل الهيئة على دراسة الاحتياجات المتجددة للمواطنين لتحقيقها.	3.21	1.02	64.2
2	تعمل الهيئة على إشراك المجتمع المحلي في تحديد احتياجاتها.	3.07	1.09	61.4

جدول 8.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع التركيز على المستفيدين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
3	تعتمد الهيئة على المعلومات الراجعة من المواطنين من اجل التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها.	2.98	0.93	59.5
4	يجري قياس مستوى رضا المواطنين عن خدمات الهيئة بشكل دوري.	2.68	0.97	53.6
5	يتم تدريب العاملين على أساليب التعامل مع المواطنين.	2.89	1.00	57.9
6	يتم تبسيط الإجراءات المتبعة من اجل سرعة الحصول على الخدمة.	3.22	1.06	64.5
7	يتم التعامل باهتمام مع الشكاوي المقدمة من المواطنين.	3.41	1.00	68.2
8	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحه عند حدوث خلل في انجاز معاملات المواطنين.	3.48	0.95	69.6
62.4	الدرجة الكلية لمجال التركيز على المستفيدين	3.12	0.83	

ويتضح من الجدول (8.4-ب) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال التركيز على المستفيدين (3.12) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.83) وتقع قيمة هذا المتوسط ضمن الدرجة المتوسطة.

وكانت أهم مظاهر تركيز الهيئات المحلية على المستفيدين تتمثل في إتخاذ إجراءات تصحيحه عند حدوث خلل في انجاز معاملات المواطنين وبمتوسط حسابي (3.48)، فيما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بشكاوي المواطنين (3.41) ويعتبر هذا مؤشر جيد على قيام الهيئة بالاهتمام بشكاوي وطلبات المواطنين لضمان حفظ حق المواطن وحق الهيئة. كما وتشير النتائج إلى وجود اهتمام من قبل الهيئات المحلية بتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمة وبمتوسط حسابي (3.22)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتدريب الموظفين على أساليب التعامل مع المواطنين (2.89).

وفيما يتعلق بمشاركة المجتمع المحلي فقد بلغ المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بدراسة الاحتياجات المتجددة للمواطنين لتحقيقها (3.21)، وجاء تركيز الهيئة على إشراك المواطنين في تحديد احتياجاتها بمتوسط حسابي (3.07)، ويرجع ذلك الى قيام الهيئة في معظم الأحيان بتنفيذ المشاريع

وتقديم الخدمات وفقاً للإمكانيات المتاحة، وبرامج التمويل المتوفرة، ولا تستند في الغالب إلى دراسة احتياج بمشاركة المواطنين، وأن الهيئات المحلية في الغالب تقوم بعمل دراسات لتحديد الاحتياجات وتوثيقها ودعمها بالصور بناءً على شروط المانحين للحصول على تمويل لمشروع معين، أو منحة كاملة على صعيد مدينة أو محافظة. يتضح ومن خلال هذه النتائج أن الهيئات المحلية تقوم ببذل بعض الجهود نحو تعميق مشاركة المجتمع المحلي وتعزيز الشفافية إلا أنها مازالت في بداية الطريق.

وبلغ المتوسط الحسابي لاعتماد الهيئة على المعلومات الراجعة من المواطنين من أجل التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها (2.98)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لقيام الهيئات المحلية بقياس رضا المواطنين عن الخدمات التي تقدمها بشكل دوري بمتوسط حسابي (2.68) ويعزى السبب في ذلك أن الهيئات المحلية تقوم بتقديم الخدمات الأساسية للمواطنين وفق الإمكانيات المتاحة والمتوفرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عثمان، 2007)، في حين تتعارض مع دراسة (الطروانه، 2003) والتي أظهرت توجهها "سلبياً" نحو التركيز على الزبائن.

8.1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع ضمان الجودة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية:

ينص السؤال على: "ما واقع ضمان الجودة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المدراء ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع ضمان الجودة كما هي موضحة في الجدول رقم (9.4-أ) و(9.4-ب).

جدول 9.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع ضمان الجودة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تحرص الهيئة على وضع معايير محددة لكل خدمة تقدمها للمواطنين.	3.19	0.97	63.8
2	تضع الهيئة مواصفات محددة لأداء كل نشاط.	3.13	0.87	62.6

جدول 9.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع ضمان الجودة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
3	فلسفة الهيئة تركز على أداء أي عمل بصورة صحيحة من المرة الأولى	3.11	0.99	62.1
4	تعتمد الهيئة منهج الوقاية من الأخطاء بدلاً من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها.	2.94	1.06	58.8
5	يتم تشكيل لجان مشتركة من كوادر الهيئة وممثلين مؤهلين عن المجتمع المحلي لمساعدة الهيئة في أعمالها.	2.72	1.02	54.4
6	يتم عمل صيانة دورية للمعدات التي يتم استخدامها.	3.64	0.83	72.7
7	يوجد إجراءات مسبقة تهدف للتأكد من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.	3.02	0.98	60.5
8	يتم الالتزام باستخدام المواد المطابقة للمواصفات.	3.58	0.93	71.5
9	تجري مراقبة إجراءات العمل من بداية استلام المعاملة لغاية تسليمها للمواطن.	3.30	0.99	66.0
10	يتم تنفيذ المشاريع حسب مواصفات معتمدة من جهات مختصة.	3.68	0.94	73.6
11	يتم التأكد من مطابقة المشاريع المنفذة لشروط العطاء.	3.66	0.96	73.2
12	تعتمد الهيئة في عملها على التقييم الذاتي.	3.13	1.07	62.6
	الدرجة الكلية لمجال ضمان الجودة	3.25	0.76	65.1

يتضح من الجدول (9.4-أ) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال ضمان الجودة (3.25) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.76) وتقع قيمة هذا المتوسط ضمن الدرجة المتوسطة.

يلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول (9.4) أن أهم مظاهر ضمان الجودة في الهيئات المحلية تتمثل في تنفيذ المشاريع حسب المواصفات المعتمدة من الجهات المختصة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.68)، كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتأكد من مطابقة المشاريع المنفذة لشروط العطاء (3.66) بدرجة مرتفعة، وتشير هذه النتائج إلى الالتزام بتنفيذ المشاريع وفق ما هو مطلوب مما يعزز شفافية الإجراءات التي تنتهجها الهيئات المحلية ورفع جودة المشاريع ويؤكد ذلك قيمة

المتوسط الحسابي للالتزام الهيئات المحلية باستخدام المواد المطابقة للمواصفات والتي بلغت (3.58)، وجاء وجود إجراءات مسبقة للتأكد من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بمتوسط حسابي (3.02).

وفيما يتعلق بإجراءات العمل المتعلقة بمعاملات المواطنين فإنه يجري مراقبتها بمتوسط حسابي (3.30)، ويأتي حرص الهيئة على وضع معايير محددة لكل خدمة بغرض التسهيل على المواطنين بمتوسط حسابي (3.19)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لوضع الهيئة مواصفات محددة لكل نشاط (3.13).

وفيه الجدول (9.4) أن الهيئات المحلية تقوم بأعمال الصيانة الدورية للمعدات التي يتم استخدامها بمتوسط حسابي (3.64) وبدرجة مرتفعة مما يساعد على التقليل من تكاليف الصيانة والاستهلاك، وجاء اعتماد الهيئة في عملها على التقييم الذاتي بمتوسط حسابي (3.13)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لارتكاز الهيئة على فلسفة أداء أي عمل بصورة صحيحة من المرة الأولى (3.11) وجاء اعتمادها على منهج الوقاية بدلاً من الأخطاء بمتوسط حسابي (2.94)، تشير هذه النتائج إلى وجود قاعدة جيدة لضمان الجودة في الهيئات المحلية يمكن الانطلاق منها وتعزيزها.

وفيما يتعلق بمشاركة المجتمع المحلي فقد بلغ المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بتشكيل لجان مشتركة من كوادرات الهيئة وممثلين مؤهلين عن المجتمع المحلي (2.72) ويعزى انخفاض مستوى مشاركة المجتمع المحلي أحياناً إلى ضعف إيمان صانعي القرار في الهيئات المحلية بمشاركة المواطنين، حيث تنظر الهيئة إلى المواطنين على أنهم أقل كفاءة وتخصص من الموظفين، وأنهم ليسوا على اضطلاع كافي بالجوانب العلمية والفنية والقانونية كما تدرجها الكوادرات المؤهلة في الهيئة، كما يساهم انشغال المواطنين بتأمين أمور حياتهم في ظل انخفاض المستوى الاقتصادي في التقليل من مشاركتهم في هذه اللجان.

9.1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع تصميم العمليات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية:

ينص السؤال على: " ما واقع تصميم العمليات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ؟ "

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المدراء ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع تصميم العمليات كما هي

موضحة في الجدول رقم (10.4).

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع تصميم العمليات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تحرص الهيئة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.	3.54	1.01	70.8
2	يراعى عند تقديم الخدمات مطابقتها مع احتياجات المواطنين.	3.41	0.82	68.2
3	يتم تنفيذ الأعمال بناء على خطط محددة بجدول زمنية.	3.12	0.89	62.4
4	تتمكن الهيئة من استخدام مواردها بكفاءة.	3.02	0.86	60.5
5	تضع الهيئة مقاييس أداء مناسبة لكل وظيفة من وظائف الهيئة.	2.99	0.94	59.8
6	يتم استخدام موارد ذات جودة عالية لتقديم الخدمات.	3.21	0.90	64.2
7	يوجد جهة متخصصة بتطوير أساليب العمل بما يحسن جودة الخدمات المقدمة.	2.85	1.05	56.9
8	يوجد نظام معتمد لمواصفات الخدمات المقدمة.	2.93	1.06	58.6
9	هناك تعاون بين الإدارة والموظفين لتطوير أساليب انجاز الأعمال.	3.02	1.17	60.5
62.4	الدرجة الكلية لمجال تصميم العمليات	3.12	0.79	

يتضح من الجدول (10.4) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال تصميم العمليات (3.12) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.79) وتقع قيمة هذا المتوسط ضمن الدرجة المتوسطة.

ويلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول (10.4) أن أهم مظاهر التركيز على تصميم العمليات في الهيئات المحلية تتمثل في الحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.54)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستخدام الهيئة لموارد ذات جودة عالية لتقديم الخدمات (3.21) مما يدل على قيام الهيئات بالبحث الفعلي عن الأسباب الحقيقية لضمان تقديم خدمات بجودة عالية. وبلغ المتوسط الحسابي لتقديم خدمات مطابقة لاحتياجات المواطنين (3.41).

وفيما يتعلق بتنفيذ الأعمال بناء على خطط محددة بجدول زمنية فقد جاءت بمتوسط حسابي (3.12) وانعكست هذه القيمة على تمكن الهيئة من استخدام مواردها بكفاءة والتي بلغت قيمة

متوسطها الحسابي (3.02) حيث أن العمل وفقاً لخطة موضوعة يساهم في رصد النفقات والموارد اللازمة ويعمل على تقليل التكاليف وتقليل نسبة الفاقد.

وجاء التعاون ما بين الإدارة والموظفين لتطوير أساليب انجاز الأعمال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.02) وبنسبة (60%) وتتوافق هذه النتيجة مع النتائج السابقة من نسبة تشجيع الهيئة للعمل الجماعي ونسبة عقد الاجتماعات ما بين رؤساء الأقسام والموظفين.

وفيما يتعلق بوجود مقاييس أداء مناسبة لكل وظيفة فقد كانت بمتوسط حسابي (2.99)، أما فيما يتعلق بوجود جهة متخصصة بتطوير أساليب العمل بما يحسن جودة الخدمات فقد كانت بمتوسط حسابي (2.93)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لوجود نظام معتمد لمواصفات الخدمة المقدمة (2.85).

10.1.2.4. النتائج المتعلقة بواقع التركيز على الموردين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية:

ينص السؤال على: " ما واقع التركيز على الموردين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ؟ " .

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المدراء ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو واقع التركيز على الموردين كما هي موضحة في الجداول رقم (11.4- أ) و(11.4- ب) .

جدول 11.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع التركيز على الموردين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تلتزم الهيئة بشروط العطاء لترسية العطاءات على الموردين.	4.05	0.89	80.9
2	تقوم الهيئة بعمل تقييم للموردين الذين سبق لها التعامل معهم وفقاً لمعايير واضحة.	3.53	1.01	70.6
3	تقوم الهيئة بتوثيق نتائج فحص المواد الموردة.	3.86	0.93	77.2

جدول 11.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع التركيز على الموردين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
4	يشارك الموردون في جلسات فتح العطاء.	3.72	0.92	74.4
5	تقوم الهيئة بعمل تقييم للموردين الذين سبق لها التعامل معهم وفقاً لمعايير واضحة.	3.53	1.01	70.6
6	يتم النظر إلى جودة المواد المشتراة بالدرجة الأولى وليس إلى السعر.	3.51	1.06	70.1
75.4	الدرجة الكلية لمجال التركيز على الموردين	3.77	0.76	

يتضح من الجدول (11.4-ب) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال التركيز على الموردين (3.77) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.76) وتقع قيمة هذا المتوسط ضمن الدرجة عالية، وقد حقق هذا المجال أعلى نسبة تطبيق في الهيئات المحلية.

تبين النتائج الواردة في جدول (11.4-أ) أن أهم مظاهر تركيز الهيئات المحلية على الموردين كانت في الالتزام بشروط العطاء لترسية العطاءات على الموردين بمتوسط حسابي (4.05)، وكان اعتماد الهيئة على مخاطبة المقاولين بصورة رسمية في حال عدم الالتزام بالشروط بمتوسط (3.98)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بتوثيق نتائج فحص المواد الموردة (3.86). فيما بلغ المتوسط الحسابي لحضور المقاولين والموردين لجلسات فتح العطاء (3.72) مما يعزز مستوى الشفافية في إجراءات الهيئة والذي يعكس بدوره على الإجراءات اللاحقة المتمثلة في ترسية العطاءات والاستدراجات، ويقلل فرص الفساد داخل الهيئة. وقد بلغ المتوسط الحسابي لتقييم الموردين (3.53)، حيث يعتبر التقييم في معظم الأحيان وسيلة مساعدة للهيئة للتمييز بين الموردين ومدى التزامهم بالموصفات. وفيما يتعلق بجودة المواد المشتراة فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للنظر إلى جودة المواد مقابل السعر (3.51). ويعزى تركيز الهيئات المحلية على الموردين غالباً إلى التزامها بتطبيق التشريعات الصادرة عن وزارة الحكم المحلي والمتعلقة بتوريد المواد وتنفيذ الأعمال وذلك عن طريق العطاءات والمناقصات والتي تستوجب شروطاً خاصة بالموردين. وفي أحيان أخرى تنفيذاً لشروط الجهات التمويلية، وهذا يعكس بالإيجاب على مستوى الشفافية في الهيئة المحلية، ومستوى جودة الخدمات والمواد الموردة ويؤدي بالتالي إلى تقليل التكاليف.

2.2.4. النتائج المتعلقة بمساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة:

ينص السؤال الثاني في هذه الدراسة على " ما مدى مساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة؟". وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات المديرين ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية نحو مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة كما هي موضحة في الجداول رقم (12.4-أ) و (12.4-ب) و(12.4-ج).

جدول 12.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
1	تقوم الهيئة بتزويد كافة المواطنين بالمياه الصالحة للشرب (من خلال الهيئة مباشرة او من خلال مصلحة المياه).	4.19	0.81	83.8
2	يحصل المواطنين على كميات كافية من المياه.	3.31	1.05	66.1
3	تقوم الهيئة بأعمال الصيانة اللازمة للتقليل من نسبة الفاقد.	3.64	0.91	72.7
4	تتم الموازنة ما بين كميات المياه الجوفية التي يتم سحبها ومعدل تجددتها.	3.15	0.88	63.1
5	يتم التخلص من المياه العادمة عبر شبكة صرف صحي.	3.69	1.13	73.9
6	تغطي شبكة الصرف الصحي كافة الأحياء السكنية في المدينة.	3.39	1.04	67.8
7	تتشرط الهيئة وجود حفرة امتصاصية لكل منزل.	2.91	1.09	58.3
8	تقوم الهيئة بمراقبة تصريف الحفر الامتصاصية للوقاية من خطرهما.	2.94	1.13	58.8
9	يتم توفير خدمة الكهرباء دون انقطاع.	4.11	0.82	82.1
10	توفر الهيئة قطع أراضي بمساحات كافية لإنشاء المدارس.	3.74	0.93	74.8
11	تراعي الهيئة التوزيع الجغرافي عند إنشاء المدارس.	3.72	0.87	74.4
12	يتم توزيع حاويات كافية على كافة الأحياء في المدينة.	3.88	0.81	77.6
13	يتم جمع النفايات من خلال نظام فعال.	3.89	0.77	77.9
14	تتم معالجة النفايات في مناطق بعيدة عن الأحياء السكنية.	3.66	0.96	73.2
15	تعمل الهيئة على محاربة الآفات والحشرات.	3.79	0.80	75.8
16	تقوم الهيئة بالرقابة والتفتيش المستمر على المحلات.	3.70	0.85	74.0

جدول 12.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
17	توفر الهيئة شبكة كافية من الطرق المعبدة لتسهيل تنقلات المواطنين.	3.74	0.86	74.8
18	المساحات المتوفرة لشق الطرق والشوارع المستقبلية مساحات كافية.	3.51	0.89	70.1
19	تقوم الهيئة بتوفير التسهيلات لتشجيع المواطنين على بناء المساكن.	3.35	1.01	66.9
20	تتشرط الهيئة الالتزام بالارتدادات المطلوبة للبناء.	3.92	0.98	78.4
21	تقوم الهيئة بإيجاد أنماط فعالة لاستخدام الأراضي .	3.29	0.99	65.9
22	تقوم الهيئة بتقديم خدماتها للمنازل البعيدة خارج حدود الهيئة.	3.11	1.02	62.1
23	تقدم الهيئة خدماتها للمواطنين مقابل أسعار مناسبة.	3.62	0.86	72.5
24	تنفذ الهيئة أعمالها ضمن مخطط هيكل واضح.	3.53	0.97	70.6
25	تقوم الهيئة بتوزيع خدماتها بناء على أسس تخطيطية مناسبة.	3.33	0.88	66.6
26	تقوم الهيئة بتقديم خدماتها للجميع بطريقة عادلة.	3.31	0.99	66.1
27	تعمل الهيئة على الحد من سوء التخطيط العمراني.	3.25	0.97	64.9
28	تقوم الهيئة بالحد من الزحف العمراني على الأراضي الزراعية.	2.96	1.03	59.3
29	تقوم الهيئة بمعاينة المخالفين بصورة قانونية.	3.52	1.04	70.4
30	تقوم الهيئة باستغلال الموارد الطبيعية بطريقة عادلة.	3.32	0.93	66.4
31	تشارك الهيئة في تنفيذ المشاريع الهادفة لتقليل نسبة البطالة.	3.34	0.89	66.7
32	تقوم الهيئة بالموازنة بين الكلفة البيئية والكلفة الاقتصادية للأنشطة التي تنفذها.	3.08	0.93	61.6
33	تولي الهيئة الأهمية للمشاريع المراعية لحماية البيئة.	3.04	0.96	60.7
34	تتجج الهيئة في إنشاء مشاريع تعود عليها بالدخل المادي.	3.12	1.00	62.4
35	تشارك الهيئة في الأنشطة الداعمة لوقف التصحر.	2.82	0.93	56.5
36	تساعد الهيئة في توفير الإمكانات اللازمة لاستصلاح الأراضي.	2.70	0.97	54.0
37	تشجع الهيئة المشاريع المحافظة على التراث المحلي.	3.46	1.05	69.2
38	تعتمد الهيئة على إيراداتها المالية في تنفيذ المشاريع.	3.12	0.89	62.4

جدول 12.4-ج: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية
39	تقوم الهيئة بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص للقيام بأنشطة استثمارية.	3.11	0.98	62.1
40	تقوم الهيئة بعمل شراكات مع المواطنين.	2.68	0.97	53.6
41	تحرص الهيئة على توفير مناخ مشجع للاستثمار.	3.15	0.94	63.1
42	تركز الهيئة على إقامة مشاريع مشتركة مع الهيئات المحلية الأخرى.	3.18	1.00	63.5
43	تقوم الهيئة بتحديد احتياجاتها وصياغتها على شكل مقترحات.	3.45	0.96	68.9
44	تحصل الهيئة على تمويل مباشر من الجهات المانحة لتنفيذ احتياجاتها من المشاريع.	3.69	0.90	73.9
45	تقوم الهيئة بوضع الخطط التنموية مع الجهات ذات العلاقة.	3.54	0.88	70.8
46	تقوم الهيئة بالأدوار المطلوبة منها في الخطط التنموية.	3.48	0.89	69.6
47	تقوم الهيئة برفع مستوى الوعي الجماهيري حول مسؤولية حماية البيئة.	3.13	1.19	62.6
48	تشجع الهيئة مشاركة المرأة في الأنشطة التي تنفذها.	3.58	0.94	71.5
49	تشجع الهيئة مشاركة الفئات المهمشة في الأنشطة التي تنفذها (الشباب، المعاقين)	3.34	1.03	66.8
50	تعطي الهيئة فرصا متساوية لكلا الجنسين في الأنشطة المتعلقة بها (مثل التوظيف، التدريب، التحفيز).	3.54	1.10	70.8
51	تقوم الهيئة بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني في رعاية الأنشطة المجتمعية.	3.64	1.03	72.9
52	تؤمن الهيئة أن التنمية المستدامة تبدأ من المجتمع المحلي.	3.68	1.03	73.6
53	تؤمن الهيئة أن مشاركة المواطنين في القرارات الخاصة بهم يضمن التزامهم بها.	3.45	1.02	68.9
54	مشاركة المواطنين في تحديد أولوياتهم من المشاريع يعمل على تشجيعهم على دفع مساهماتهم المجتمعية.	3.53	0.95	70.6
55	مشاركة المواطنين في تحديد أولوياتهم من المشاريع يدفعهم للمحافظة عليها.	3.69	0.95	73.9
68.2	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	3.41	0.60	

يتضح من الجدول (12.4-ج) أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة على مجال مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة (3.41) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.60) وتقع قيمة هذا المتوسط ضمن الدرجة العالية.

وفيما يتعلق بمساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة تبين أن قيام الهيئات المحلية بتأمين مياه الشرب للمواطنين كانت بمتوسط حسابي (4.19) إلا أن هذه الكميات ليست كافية بالقدر المطلوب ويتضح ذلك من قيمة المتوسط الحسابي لذلك والتي بلغت (3.31)، ويعود ذلك لقلة المصادر المائية التابعة للسلطة الوطنية الفلسطينية، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لقيام الهيئات المحلية بأعمال الصيانة اللازمة لتقليل نسبة الفاقد (3.64)، أما الموازنة بين كميات المياه الجوفية التي يتم سحبها ومعدل تجددتها فقد كانت بمتوسط حسابي (3.15) والسبب كما أسلفنا سابقاً لقلة المصادر المائية مما يضطر الهيئات المحلية الاعتماد بشكل كامل على مصادرها المائية المحدودة. وفيما يتعلق بخدمة الكهرباء دون انقطاع للمواطنين كانت من أكثر الفقرات تطبيقاً بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.11).

وفيما يتعلق بخدمات الصرف الصحي والنفايات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتخلص من المياه العادمة عبر شبكة صرف صحي (3.69)، فيما بلغ المتوسط الحسابي لتغطية هذه الشبكة لكافة الأحياء السكنية في المدينة (3.39) وبنسبة (73.9%)، مما يدل على أن التوسع في الأحياء السكنية في المدن لم يرافقه توسع في خدمة الصرف الصحي ويعزى ذلك للتكلفة العالية لمثل هذه الشبكات، وعدم قدرة الهيئات المحلية المالية على توسعة الشبكات على نفقتها الخاصة. وفيما يتعلق بوجود حفرة امتصاصية لكل منزل فقد كانت بمتوسط حسابي بلغ (2.91) وبنسبة (58.3%) ، وبلغ المتوسط الحسابي لمراقبة الهيئة المحلية لتصريف هذه الحفر (2.94) حيث تشكل هذه الحفر مكاره صحية في حال تراكمت دون تصريف، كما وتشكل الأماكن التي يتم التصريف فيها خطراً كبيراً على البيئة المحيطة في حال لم تتم الرقابة عليها. وجاء قيام الهيئة المحلية بتوزيع حاويات كافية على الأحياء السكنية وجمع النفايات ومعالجتها في مناطق بعيدة (3.88) و(3.89) و(3.66) على التوالي، وتدل هذه النتائج على وجود إدارة جيدة لجمع ومعالجة النفايات لكنها غير كافية، ويعزى السبب في ذلك إلى التكلفة العالية لمعالجة النفايات وقلة المكبات المصممة لهذا الغرض. وجاء قيام الهيئة بمحاربة الآفات والحشرات بمتوسط حسابي (3.79) فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للرقابة والتفتيش المستمر على المحلات (3.70).

وجاء توفير الهيئة لقطع أراضي بمساحات كافية لإنشاء المدارس (3.74)، وفيما بلغت قيمة

المتوسط الحسابي للتوزيع الجغرافي لهذا لمدراس (3.72) ويلاحظ تقارب هذه النسب بنسبة تقريبية (74%)، ويعزى السبب في ذلك إلى قلة المساحات المخصصة للمباني العامة في المخططات الهيكلية، وفي المقابل يوجد العديد من المدارس الخاصة، كما يقوم البعض من أصحاب الأراضي بالتبرع ببعض القطع لصالح بناء المدارس.

وعلى صعيد الطرق يلاحظ أن الهيئات المحلية توفر شبكة كافية من الطرق بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.74)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكفاية المساحات المخصصة للطرق المستقبلية (3.51)، وتدل هذه النتائج على اهتمام الهيئات المحلية بشق وتعبيد الطرق وعلى تخصيص مساحات جيدة للطرق المستقبلية أخذة بعين الاعتبار التوسع العمراني. وحرصاً من الهيئات المحلية على بناء المساكن فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتوفيرها التسهيلات الخاصة بالبناء (3.35)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاشتراط الالتزام بالارتدادات (3.92) وتدل هذه النتائج على التزام الهيئات بقوانين وأنظمة البناء. ويؤكد ذلك قيام الهيئة بمعاينة المخالفين بصورة قانونية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.52)، إلا أنه وفي بعض الحالات تقوم الهيئة بتقديم خدماتها للمنازل البعيدة الواقعة خارج حدود الهيئة وبمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.11).

وفيما يتعلق بقيام الهيئات المحلية بإيجاد أنماط فعالة لاستخدامات الأراضي فقد كانت بمتوسط حسابي (3.29)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بتنفيذ أعمالها ضمن مخطط هيكلية واضح وتوزيعها لخدماتها بناءً على أسس تخطيطية مناسبة (3.53) و(3.33)، وتدل هذه النتائج على ضعف التخطيط الحضري في الهيئات المحلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعمل الهيئة على الحد من سوء التخطيط العمراني (3.25)، والحد من الزحف العمراني على الأراضي الزراعية (2.96)، ويمكن القول أن هذه المشكلة تقع على عاتق الهيئات والمواطنين معاً، فتخطيط استخدامات الأراضي مسؤولية مشتركة ما بين كافة الأطراف.

وفيما يتعلق بعدالة توزيع الخدمات فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لذلك (3.31)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتقديم الخدمات بأسعار مناسبة (3.62)، وتدل هذه النتائج أن تقديم الخدمات لا يتم بعدالة كافية وقد يعود السبب في ذلك الهيئات تعتمد في تقديم خدماتها على المتوفر والمتاح وقد يتطلب تقديم بعض الخدمات الجديدة أو التوسع في تقديم الخدمات مبالغ مالية ليست ضمن قدرة الهيئة المحلية.

وفيما يتعلق بالقدرة المالية للهيئات المحلية فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بإنشاء

مشاريع مدرة للدخل (3.12)، وكانت ذات القيمة لقيامها بالاعتماد على مواردها المالية في تنفيذ مشاريعها، وفيما يتعلق بالتعاون مع القطاع الخاص ومع المواطنين فقد كانت بمتوسط حسابي (3.11) و(2.68) على التوالي، وتعكس هذه النتائج قلة الاستثمارات المدرة للدخل التابعة للهيئات المحلية وهذا يدل على عدم قدرة الهيئات المحلية الاعتماد على ذاتها لتقديم خدماتها للمواطنين، فعلى الرغم من كونها منظمة خدمية فقد نجحت في الحصول على دخل مادي من بعض المشاريع ومن بعض المشاريع الاستثمارية إلا أنها ما زالت غير قادرة على القيام بأدوارها بدون المساعدات الخارجية، ويدل على ذلك قيمة المتوسط الحسابي لقيام الهيئة بالحصول على تمويل مباشر من الجهات المانحة لتنفيذ احتياجاتها من المشاريع والتي بلغت (3.69)، وهذا يبين الحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لمتابعة الجهات التمويلية، والقدرة على تحديد الاحتياجات وصياغتها على شكل مقترحات للحصول على تمويل والتي جاءت بمتوسط حسابي (3.45).

وجاء تركيز الهيئة على توفير المناخ المشجع للاستثمار بمتوسط حسابي (3.15)، وتؤكد هذه النتيجة حرص الهيئات على تحسين مستوى معيشة الأفراد، والتقليل من نسب الفقر من خلال تسهيل إجراءات الاستثمار في سبيل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعود تشجيع الاستثمار بإيرادات مادية على الهيئة بطريقة مباشرة من الاستثمارات ذاتها أو بطريق غير مباشرة من انعكاس النتائج الايجابية لهذه الاستثمارات على مستوى معيشة المواطنين. بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لتركيز الهيئة على إقامة مشاريع مشتركة مع الهيئات المحلية الأخرى (3.18)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لقيامها بالمشاركة في تنفيذ المشاريع الهادفة لتقليل نسبة البطالة (3.34)، وتدل هذه النتائج على حرص الهيئة على التواصل مع المجتمع المحلي وتعزيز نطاق علاقاتها. ويؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي لمشاركة الهيئات المحلية مؤسسات المجتمع المدني في رعاية الأنشطة المجتمعية والتي بلغت (3.64).

وعلى صعيد استغلال الموارد الطبيعية فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لاستغلال هذه الموارد بطريقة عادلة (3.32)، وتأتي هذه النتيجة متقاربة مع ما ورد سابقاً من الموازنة بين كميات المياه المسحوبة والمتجددة، وفيما يتعلق بالموازنة بين الجانب البيئي والجانب الاقتصادي فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للموازنة بين كلا الجانبين (3.08)، وجاءت هذه النتيجة متقاربة مع إيلاء الاهتمام للمشاريع المراعية لحماية البيئة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.04)، وفيما يتعلق بمشاركة الهيئة في الأنشطة الداعمة لوقف التصحر وفي توفير الإمكانيات اللازمة لاستصلاح الأراضي فقد كانت بمتوسطات حسابية (2.82) و(2.70)، ويعزى السبب في انخفاض هذه القيم أن هذه المهام ليست من وظائف الهيئات المحلية الرئيسية إنما هي من اختصاص جهات أخرى مثل وزارة الزراعة

والمؤسسات العاملة في القطاع الزراعي وتأتي مشاركة الهيئات المحلية في هذه الأنشطة حرصاً على تعزيز العلاقة مع هذه المؤسسات وتواصلًا مع المجتمع المحلي. وفيما يتعلق بقيام الهيئات المحلية برفع مستوى الوعي الجماهيري حول مسؤولية حماية البيئة فقد كانت بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.13).

ويتضح من النتائج تشجيع الهيئات المحلية للمشاريع المتعلقة بالمحافظة على التراث المحلي بمتوسط حسابي (3.46)، حيث يعتبر التراث المحلي ثروة ثقافية يجب المحافظة عليه عبر الأجيال.

وفيما يتعلق بالتخطيط التنموي مع الجهات ذات العلاقة تشير النتائج إلى قيام الهيئات المحلية بالمشاركة في وضع الخطط التنموية مع الجهات ذات العلاقة وتنفيذ الأدوار المطلوبة منها وذلك بمتوسطات حسابية (3.54) و(3.48)، تدل هذه النتائج على وجود ممارسة حقيقية وفعلية لعملية التخطيط التنموي في الهيئات المحلية مع الجهات الأخرى. وعن مشاركة المرأة والفئات المهشمة في الأنشطة التي تنفذها الهيئة فقد كانت بمتوسطات حسابية (3.58) و(3.34) على التوالي، وتدل هذه القيم على دعم الهيئات المحلية لمشاركة هذه الفئات مما يعزز من تواصلها مع المجتمع المحلي بكافة شرائحه. ويؤكد على ذلك حرص الهيئة على إعطاء الفرص المتساوية لكلا الجنسين والتي بلغت قيمة متوسطها الحسابي (3.54).

وفيما يتعلق بمشاركة المجتمع المحلي فقد بينت النتائج أن لدى الهيئات المحلية إيماناً بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.68) بأن التنمية المستدامة تبدأ من المجتمع المحلي، في حين بلغ المتوسط الحسابي لإيمان الهيئة أن مشاركة المواطنين في القرارات الخاصة بهم يضمن التزامهم بها (3.45). بينما بلغ المتوسط الحسابي لقناعة الهيئة المحلية بأن مشاركة المواطنين في تحديد أولوياتهم من المشاريع يعمل على تشجيعهم على دفع مساهماتهم المجتمعية فيها ويدفعهم أيضاً للمحافظة عليها (3.53) و(3.69)، وتدل هذه النتائج على أن الهيئات المحلية على قناعة كافية بأن تمكين المواطن من المشاركة يؤدي إلى إبقائه نشطاً ومنتقظاً ومتفاعلاً مع الهيئة المحلية ويتابع إنجازاتها، كما أنها تجعله على دراية تامة بتعقيدات المواضيع والأنشطة ذات العلاقة بالحكم المحلي، وتضع المواطن في موقع المسؤولية التي تجعله متسامحاً في قضايا الوقت والموارد التي تستخدم لحل أي مشكلة، وتجعله مستعداً لدعم أي توجه لدى الهيئة المحلية لرفدها بالموارد الإضافية عند الحاجة.

3.4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

سيتم فيما يلي الإجابة على فرضيات الدراسة.

1.3.4 الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص هذه الفرضية على انه " لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى". ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (13.4).

جدول 13.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع دعم الإدارة العليا ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع دعم الإدارة العليا		
0.885	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع دعم الإدارة العليا
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	
1	0.885	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون تبين أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وكذلك الأمر وبالاستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.885)، وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية مما يعني وجود علاقة معنوية طردية عند

مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع دعم الإدارة العليا من جهة وواقع مساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة. بحيث كلما زاد دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة ازدادت مساهمة الهيئات المحلية في تحقيق التنمية المستدامة. وزيادة الدعم تتطلب قناعة وإيمان الجهات العليا في الهيئات المحلية بفوائد ضرورة إدارة الجودة الشاملة وأهميتها التي سوف تساهم في زيادة الدور التنموي لهيئات المحلية.

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على الموظفين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (14.4).

جدول 14.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع التركيز على الموظفين ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع التركيز على الموظفين		
0.876	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع التركيز على الموظفين
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	
1	0.876	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون تبين أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وكذلك الأمر وبالأستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.876) وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية مما يعني وجود علاقة معنوية طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على الموظفين من جهة ومدى مساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة. بحيث كلما زاد تركيز الهيئات المحلية على موظفيها انعكس ذلك بزيادة الدور التنموي لهذه الهيئات.

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الهيكل التنظيمي في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (15.4).

جدول 15.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع الهيكل التنظيمي ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع الهيكل التنظيمي		
0.884	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع الهيكل التنظيمي
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	
1	0.884	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

ويلاحظ من الجدول (15.4) بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وكذلك الأمر وبالاستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.884) وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية مما يعني وجود علاقة معنوية طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الهيكل التنظيمي من جهة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة. مما يدل على أهمية وجود هيكل تنظيمي للهيئات المحلية، يوضح المهام والمسؤوليات والحقوق والواجبات وينظم سير العمل، والذي سوف يزيد من مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة.

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الثقافة التنظيمية في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (16.4).

جدول 16.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع الثقافة التنظيمية ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع الثقافة التنظيمية		
0.859	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع الثقافة التنظيمية
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	
1	0.859	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون تبين أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وبالاستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.859) وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية مما يعني وجود علاقة معنوية طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع الثقافة التنظيمية من جهة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة. مما يدل على أهمية العمل على ترسيخ الثقافة الداعمة للجودة الشاملة الموجهة للسلوك الإنساني داخل الهيئة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع، والتي سوف تنعكس على زيادة مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة.

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على التحسين المستمر في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (17.4).

ويلاحظ من الجدول (17.4) بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وكذلك الأمر وبالاستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.938) وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية مما يعني وجود علاقة معنوية طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على التحسين المستمر من جهة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة. وهذا يؤكد ضرورة

انتهاج الأساليب الإدارية الهادفة للتحسين المستمر لزيادة للمساهمة في التنمية المستدامة.

جدول 17.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع التركيز على التحسين المستمر ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع التركيز على التحسين المستمر		
0.938	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع التركيز على التحسين المستمر
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	
1	0.938	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

• لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (18.4).

جدول 18.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع التركيز على اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع التركيز على اتخاذ القرارات		
0.873	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع التركيز على اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	
1	0.873	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون تبين أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وكذلك الأمر وبالاستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.873) وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية مما يعني وجود علاقة معنوية طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات من جهة وواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة. مما يدل على أهمية وجود قاعدة بيانات لدى الهيئات المحلية والتي تعتبر الأساس الذي يتم الاستناد في اتخاذ القرارات والتي سوف تنعكس على الدور التنموي للهيئات المحلية.

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على المستفيدين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (19.4).

جدول 19.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع التركيز على المستفيدين ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع التركيز على المستفيدين		
0.922	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع التركيز على المستفيدين
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	
1	0.922	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

يتبين من الجدول (19.4) بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وكذلك الأمر وبالاستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.922) وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية مما يعني وجود علاقة معنوية

طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على المستفيدين من جهة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة. وهذا يعني انه كلما زاد اهتمام الهيئة المحلية بالمستفيدين ازداد دورها في التنمية المستدامة حيث يعتبر المواطنين الركيزة الأولى في أي عملية تنموية.

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ضمان الجودة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (20.4).

جدول 20.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع ضمان الجودة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع ضمان الجودة		
0.923	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع ضمان الجودة
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	
1	0.923	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

يتبين من الجدول (20.4) بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وكذلك الأمر وبالاستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.923) وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية، مما يعني وجود علاقة معنوية طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع ضمان الجودة من جهة وواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة. مما يدل على أهمية التزام الهيئة بضمان الجودة والتي كلما زادت ساهمت في زيادة دور الهيئة في التنمية المستدامة.

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تصميم

العمليات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (21.4).

جدول 21.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع تصميم العمليات وواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع تصميم العمليات		
0.938	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع تصميم العمليات
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	
1	0.938	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

يتبين من الجدول (21.4) بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وكذلك الأمر وبالاستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.938) وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية، مما يعني وجود علاقة معنوية طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تصميم العمليات من جهة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة. أي أنه كلما ازداد اهتمام الهيئة المحلية بتصميم العمليات ازداد دورها في التنمية المستدامة والعكس صحيح.

- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على الموردين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من جهة ومدى مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (22.4).

جدول 22.4: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع التركيز على الموردين ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

واقع دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع التركيز على الموردين		
0.704	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع التركيز على الموردين
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	
1	0.704	معامل ارتباط بيرسون	واقع دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

يتبين من الجدول (22.4) بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وكذلك الأمر وبالاستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.704) وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية مما يعني وجود علاقة معنوية طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع التركيز على الموردين من جهة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة. أي أنه كلما ازداد اهتمام الهيئة المحلية بمورديها ازدادت مساهمتها في التنمية المستدامة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة (المجال الكلي) ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة فقد تم استخدام اختبار معامل ارتباط بيرسون كما يظهر في الجدول (23.4-أ) والجدول (23.4-ب).

جدول 23.4-أ: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع إدارة الجودة الشاملة		
0.857	1	معامل ارتباط بيرسون	واقع إدارة الجودة الشاملة
0.000	.	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

جدول 23.4-ب: نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون لواقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.

مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	واقع إدارة الجودة الشاملة		
1	0.857	معامل ارتباط بيرسون	مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة
.	0.000	مستوى الدلالة	
85	85	العدد	

بالاستناد إلى اختبار تحليل معامل ارتباط بيرسون أن قيمة مستوى الدلالة (0.00) أقل من (0.05) وهي بذلك دالة إحصائية، وكذلك الأمر وبالاستناد إلى قيمة معامل ارتباط بيرسون والتي بلغت (0.857) وهي قيمة قوية وتؤكد صحة الفرضية مما يعني وجود علاقة معنوية طردية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من جهة ومساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة. أي أن زيادة تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية سوف يؤدي إلى زيادة مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة.

2.3.4 الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير (المحافظة، عدد الموظفين، عدد السكان المستفيدين، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات العمل في الهيئة)".

وينفرد عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير المحافظة (جنين، نابلس، طولكرم، طوباس، سلفيت، رام الله والبيرة، قلقيلية، أريحا، بيت لحم، الخليل).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجدول (24.4).

جدول 24.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة.

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.070	1.87	1.13	9	10.20	بين المجموعات	مجال دعم الإدارة العليا
		0.61	75	45.56	داخل المجموعات	
0.001	3.75	1.85	9	16.64	بين المجموعات	مجال التركيز على الموظفين
		0.49	75	36.94	داخل المجموعات	
0.002	3.38	2.22	9	19.98	بين المجموعات	مجال الهيكل التنظيمي
		0.66	75	49.23	داخل المجموعات	
0.103	1.70	0.78	9	6.98	بين المجموعات	مجال الثقافة التنظيمية
		0.46	75	34.14	داخل المجموعات	
0.002	3.26	1.74	9	15.68	بين المجموعات	مجال التحسين المستمر
		0.53	75	40.11	داخل المجموعات	
0.006	2.87	1.57	9	14.11	بين المجموعات	مجال اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات
		0.55	75	41.01	داخل المجموعات	
0.001	3.53	1.92	9	17.29	بين المجموعات	مجال التركيز على المستفيدين
		0.55	75	40.88	داخل المجموعات	
0.000	4.83	1.99	9	17.95	بين المجموعات	مجال ضمان الجودة
		0.41	75	30.96	داخل المجموعات	
0.002	3.32	1.66	9	14.93	بين المجموعات	مجال تصميم العمليات
		0.50	75	37.47	داخل المجموعات	
0.044	2.06	1.07	9	9.65	بين المجموعات	مجال التركيز على الموردين
		0.52	75	38.98	داخل المجموعات	
0.002	3.25	1.30	9	11.69	بين المجموعات	المجال الكلي (واقع إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية)
		0.40	75	29.99	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (24.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المدراء ورؤساء الأقسام فيما يتعلق بواقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية بحسب متغير المحافظة، وذلك على مستوى مجالات (دعم الإدارة العليا والثقافة التنظيمية)، حيث كانت مستوى الدلالة لهذه المجالات حيث أن قيمة مستوى الدلالة لمجال دعم الإدارة العليا (0.070) ولمجال الثقافة التنظيمية (0.103) وهذه القيم أكبر من (0.05) وهي بذلك غير دالة إحصائياً وبذلك تم قبول الفرضية لهذه المجالات. بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى مجالات (التركيز على الموظفين، الهيكل التنظيمي، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات بناء على قاعدة بيانات، التركيز على المستفيدين، ضمان الجودة، تصميم العمليات والتركيز على الموردين)، حيث كانت مستوى الدلالة لهذه المجالات (0.001، 0.002، 0.002، 0.006، 0.001، 0.000، 0.044، 0.002) و هذه القيم اقل من ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية الصفرية على مستوى المجالات المذكورة والأخذ بوجود مثل هذه الفروق. وفيما يتعلق بالمجال الكلي للأداة فقد تم رفض الفرضية الأولى حيث كان مستوى الدلالة للمجال الكلي (0.002) و هذه اقل من ($\alpha \leq 0.05$).

وللتعرف على مواطن الفروق بين مستويات متغير المحافظة على مستوى المجال الكلي والمجالات السابق ذكرها وتحديدها، فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) وذلك لكل مجال على حده، ويبين جدول (25.4أ) و (25.4ب) المتوسطات الحسابية لاستجابات المدراء ورؤساء الأقسام على أداة الدراسة تبعا "المتغير المحافظة للمجالات ذات الفروق".

جدول 25.4- أ: المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على أداة الدراسة تبعا لمتغير المحافظة.

المحافظة	الموظفين	الهيكل التنظيمي	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات	المستفيدين	ضمان الجودة	تصميم العمليات	الموردين	المجال الكلي
جنين	2.76	3.10	2.90	2.86	2.72	2.91	2.76	3.52	2.97
طوباس	2.88	2.90	3.15	3.61	3.56	3.56	3.26	3.96	3.33
طولكرم	2.15	2.49	2.12	2.67	2.52	2.93	2.74	3.89	2.70
قلقيلية	2.69	2.62	2.87	3.45	2.88	3.32	3.11	4.47	3.14
نابلس	3.63	3.98	3.67	4.10	3.79	4.10	3.92	4.33	3.84
سلفيت	2.96	3.30	3.40	3.86	3.41	3.71	3.42	3.85	3.46

جدول 25.4- ب: المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على أداة الدراسة تبعا "المتغير المحافظة

المحافظة	الموظفين	الهيكل التنظيمي	التحسين المستمر	اتخاذ القرارات	المستفيدين	ضمان الجودة	تصميم العمليات	الموردين	المجال الكلي
رام الله والبيرة	3.29	3.49	3.70	3.89	4.02	3.75	3.86	3.86	3.73
أريحا	2.29	3.18	2.85	3.28	2.96	3.17	2.97	3.63	3.01
بيت لحم	2.86	3.55	3.25	3.46	3.21	3.49	3.48	4.11	3.38
الخليل	2.09	2.24	2.55	3.05	2.67	2.52	2.58	3.26	2.63

جدول 26.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال التركيز على الموظفين.

مستوى الدلالة	متوسط التباينات (I-J)	الهيئة (J)	الهيئة (I)
0.033	*0.67	الخليل	جنين
0.010	*0.79	الخليل	نابلس
0.046	*0.87	جنين	سلفيت
0.002	*1.48	طولكرم	سلفيت
0.001	*1.35	اريجا	سلفيت
0.000	*1.54	الخليل	سلفيت
0.023	*0.81	طولكرم	رام الله والبيرة
0.018	*0.68	اريجا	رام الله والبيرة
0.002	*0.87	الخليل	رام الله والبيرة
0.005	*1.14	طولكرم	قلقيلية
0.003	*1.01	اريجا	قلقيلية
0.000	*1.20	الخليل	قلقيلية
0.027	*0.76	الخليل	بيت لحم

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويبين جدول (26.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مدى

تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام فيها تعزى لمتغير المحافظة على مجال التركيز على الموظفين حيث كانت الفروق بين (جنين) من جهة و (الخليل) من جهة أخرى وكانت النتيجة لصالح جنين، وفيما يتعلق بالفروق بين (نابلس) و (الخليل) فقد كانت النتيجة لصالح نابلس، وكانت نتيجة الفروق بين (سلفيت) و (طولكرم، طوباس) لصالح (بيت لحم)، و نتيجة الفروق بين (سلفيت) و (جنين، طولكرم، أريحا، الخليل) لصالح (سلفيت)، و نتيجة الفروق بين (محافظة رام الله والبيرة) و (طولكرم، أريحا، الخليل) لصالح (محافظة رام الله والبيرة)، كما كانت نتيجته الفروق بين (قلقيلية) و (طولكرم، أريحا، الخليل) لصالح (قلقيلية)، أما فيما يتعلق بالفروق بين محافظة بيت لحم والخليل فقد كانت الفروق لصالح بيت لحم.

ولقياس الفروقات في الاتجاهات نحو مجال الهيكل التنظيمي فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) وذلك كما هو وارد في الجدول (27.4).

جدول 27.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال الهيكل التنظيمي.

مستوى الدلالة	متوسط التباينات (I-J)	الهيئة (J)	الهيئة (I)
0.018	*0.86	الخليل	جنين
0.030	*1.08	نابلس	سلفيت
0.006	*1.49	طولكرم	سلفيت
0.015	*1.36	طوباس	سلفيت
0.000	*1.74	الخليل	سلفيت
0.047	*0.82	طولكرم	رام الله والبيرة
0.001	*1.06	الخليل	رام الله والبيرة
0.029	*1.01	طولكرم	قلقيلية
0.001	*1.25	الخليل	قلقيلية
0.003	*0.94	الخليل	أريحا
0.027	*1.06	طولكرم	بيت لحم

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ويبين جدول (27.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مجال الهيكل التنظيمي، حيث كانت الفروق بين (جنين) من جهة و(الخليل) من جهة أخرى وكانت النتيجة لصالح جنين، وفيما يتعلق بالفروق بين (سلفيت) و(نابلس، طولكرم، طوباس، الخليل) فقد كانت النتيجة لصالح سلفيت، وكانت نتيجة الفروق بين (رام الله) و(طولكرم، الخليل) لصالح (رام الله والبيرة)، ونتيجة الفروق بين (سلفيت) و(جنين، طولكرم، أريحا، الخليل) لصالح (سلفيت)، ونتيجة الفروق بين (محافظة رام الله والبيرة) و(طولكرم، أريحا، الخليل) لصالح (محافظة رام الله والبيرة)، كما كانت نتيجة الفروق بين (قلقيلية) و(طولكرم، الخليل) لصالح (قلقيلية)، أما فيما يتعلق بالفروق بين محافظة أريحا والخليل فقد كانت الفروق لصالح أريحا، وكانت الفروق لصالح بيت لحم مقابل طولكرم.

ولقياس الفروقات في الاتجاهات نحو مجال التحسين المستمر فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) وذلك كما هو وارد في الجدول (28.4).

جدول 28.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال التحسين المستمر.

مستوى الدلالة	متوسط التباينات (I-J)	الهيئة (J)	الهيئة (I)
0.010	*1.02	طولكرم	نابلس
0.002	*1.54	طولكرم	سلفيت
0.008	*1.11	الخليل	سلفيت
0.001	*1.27	طولكرم	رام الله
0.004	*0.84	الخليل	رام الله
0.039	*0.80	جنين	قلقيلية
0.000	*1.57	طولكرم	قلقيلية
0.015	*0.85	اريجا	قلقيلية
0.001	*1.14	الخليل	قلقيلية
0.049	*0.72	طولكرم	اريجا
0.010	*1.12	طولكرم	بيت لحم

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبيّن جدول (28.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مجال التحسين المستمر، حيث كانت الفروق بين (نابلس) من جهة و(جنين) من جهة أخرى وكانت النتيجة

لصالح نابلس، وفيما يتعلق بالفروق بين (سلفيت) و(طولكرم، الخليل) فقد كانت النتيجة لصالح سلفيت، وكانت نتيجة الفروق بين (رام الله والبيرة) و(طولكرم، الخليل) لصالح (رام الله والبيرة)، ونتيجة الفروق بين (قلقيلية) و(جنين) لصالح جنين، وبين (قلقيلية) و(طولكرم، أريحا، الخليل) لصالح (قلقيلية)، ونتيجة الفروق بين (أريحا) و(طولكرم) لصالح (أريحا)، كما كانت نتيجة الفروق بين (بيت لحم) و(طولكرم) لصالح (بيت لحم).

ولقياس الفروقات في الاتجاهات نحو مجال اتخاذ القرارات بناءً على قاعدة بيانات فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) وذلك كما هو وارد في الجدول (29.4).

جدول 29.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال اتخاذ القرارات بناءً على قاعدة بيانات.

مستوى الدلالة	متوسط التباينات (I-J)	الهيئة (J)	(I) الهيئة
0.040	*0.75	جنين	نابلس
0.018	*0.94	طولكرم	نابلس
0.008	*1.24	جنين	سلفيت
0.004	*1.43	طولكرم	سلفيت
0.014	*1.04	الخليل	سلفيت
0.004	*0.99	جنين	رام الله والبيرة
0.002	*1.19	طولكرم	رام الله والبيرة
0.006	*0.80	الخليل	رام الله والبيرة
0.009	*1.03	جنين	قلقيلية
0.004	*1.23	طولكرم	قلقيلية
0.015	*0.84	الخليل	قلقيلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين جدول (29.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مجال اتخاذ القرارات بناءً على وجود قاعدة بيانات، حيث كانت الفروق بين (نابلس) من جهة و(جنين) من جهة أخرى وكانت النتيجة لصالح (نابلس)، وفيما يتعلق بالفروق بين (نابلس) و(طولكرم) فقد كانت النتيجة لصالح (نابلس)، وكانت نتيجة الفروق بين (سلفيت) و(جنين، طولكرم، الخليل) لصالح (سلفيت)، ونتيجة الفروق بين (رام الله والبيرة) و(جنين، طولكرم، الخليل) لصالح (رام الله

والبيرة)، وبين (قليلية) و (جنين، طولكرم، الخليل) لصالح (قليلية).

ولقياس الفروقات في الاتجاهات نحو مجال التركيز على المستفيدين فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) وذلك كما هو وارد في الجدول (30.4).

جدول 30.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال التركيز على المستفيدين.

مستوى الدلالة	متوسط التباينات (I-J)	الهيئة (J)	الهيئة (I)
0.023	*0.84	جنين	نابلس
0.010	*1.03	طولكرم	نابلس
0.006	*0.89	الخليل	نابلس
0.021	*1.06	جنين	سلفيت
0.010	*1.26	طولكرم	سلفيت
0.009	*1.12	الخليل	سلفيت
0.045	*0.69	جنين	رام الله
0.019	*0.89	طولكرم	رام الله
0.011	*0.74	الخليل	رام الله
0.001	*1.30	جنين	قليلية
0.000	*1.50	طولكرم	قليلية
0.010	*1.14	طوباس	قليلية
0.003	*1.06	اريجا	قليلية
0.000	*1.35	الخليل	قليلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين جدول (30.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مجال التركيز على المستفيدين، حيث كانت الفروق بين (نابلس) من جهة و(جنين) من جهة أخرى وكانت النتيجة لصالح (نابلس)، وفيما يتعلق بالفروق بين (نابلس) و(طولكرم) فقد كانت النتيجة لصالح (نابلس)، وكانت نتيجة الفروق بين (سلفيت) و(جنين، طولكرم، الخليل) لصالح (سلفيت)، ونتيجة الفروق بين (رام الله والبيرة) و(جنين، طولكرم، الخليل) لصالح (رام الله والبيرة)، وبين (قليلية) و(جنين، طولكرم، الخليل) لصالح (قليلية). وبين (قليلية) و(طوباس، أريحا) لصالح طوباس

وأريحا.

ولقياس الفروقات في الاتجاهات نحو مجال ضمان الجودة فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) وذلك كما هو وارد في الجدول (31.4).

جدول 31.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال ضمان الجودة.

مستوى الدلالة	متوسط التباينات (I-J)	الهيئة (J)	الهيئة (I)
0.041	*0.65	جنين	نابلس
0.000	*1.03	الخليل	نابلس
0.019	*0.80	الخليل	طوباس
0.003	*1.20	جنين	سلفيت
0.006	*1.17	طولكرم	سلفيت
0.014	*0.93	اريجا	سلفيت
0.000	*1.58	الخليل	سلفيت
0.008	*0.80	جنين	رام الله والبيرة
0.018	*0.78	طولكرم	رام الله والبيرة
0.041	*0.53	اريجا	رام الله والبيرة
0.000	*1.19	الخليل	رام الله والبيرة
0.013	*0.84	جنين	قلقيلية
0.025	*0.82	طولكرم	قلقيلية
0.000	*1.23	الخليل	قلقيلية
0.009	*0.65	الخليل	اريجا
0.003	*0.96	الخليل	بيت لحم

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يبين جدول (31.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على مجال ضمان الجودة، حيث كانت الفروق بين (نابلس) من جهة و(جنين، الخليل) من جهة أخرى وكانت النتيجة لصالح (نابلس)، وفيما يتعلق بالفروق بين (طوباس) و(الخليل) فقد كانت النتيجة لصالح (طوباس)، وكانت نتيجة الفروق بين (سلفيت) و(جنين، طولكرم، أريحا،الخليل) لصالح (سلفيت)،

ونتيجة الفروق بين (رام الله والبيرة) و(جنين، طولكرم، أريحا،الخليل) لصالح (رام الله والبيرة)، وبين (قليلية) و(جنين، طولكرم، الخليل) لصالح (قليلية). وجاءت الفروق لصالح (أريحا وبيت لحم) مقابل (الخليل).

ولقياس الفروقات في الاتجاهات نحو مجال تصميم العمليات فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) وذلك كما هو وارد في الجدول (32.4).

جدول 32.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال تصميم العمليات.

مستوى الدلالة	متوسط التباينات (I-J)	الهيئة (J)	الهيئة (I)
0.025	*0.68	الخليل	نابلس
0.010	*1.15	جنين	سلفيت
0.012	*1.17	طولكرم	سلفيت
0.023	*0.94	اريجا	سلفيت
0.001	*1.34	الخليل	سلفيت
0.047	*0.65	جنين	رام الله والبيرة
0.003	*0.84	الخليل	رام الله والبيرة
0.004	*1.09	جنين	قليلية
0.006	*1.12	طولكرم	قليلية
0.009	*0.88	اريجا	قليلية
0.000	*1.28	الخليل	قليلية
0.010	*0.91	الخليل	بيت لحم

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (32.4) أن الفروق بين (نابلس) من جهة و(الخليل) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على مجال تصميم العمليات كانت لصالح (نابلس)، وكانت نتيجة الفروق بين (سلفيت) و(جنين، طولكرم، أريحا،الخليل) لصالح (سلفيت)، ونتيجة الفروق بين (رام الله والبيرة) و(جنين، الخليل) لصالح (رام الله والبيرة)، وبين (قليلية) و(جنين، طولكرم،اريجا، الخليل) لصالح (قليلية). وجاءت الفروق لصالح (بيت لحم) مقابل (الخليل).

ولقياس الفروقات في الاتجاهات نحو مجال التركيز على الموردين فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) وذلك كما هو وارد في الجدول (33.4).

جدول 33.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال التركيز على الموردين.

مستوى الدلالة	متوسط التباينات (I-J)	الهيئة (J)	الهيئة (I)
0.023	*0.71	الخليل	نابلس
0.024	*0.94	جنين	طوباس
0.030	*0.84	أريحا	طوباس
0.002	*1.21	الخليل	طوباس
0.010	*1.07	الخليل	سلفيت
0.037	*0.59	الخليل	رام الله
0.016	*0.86	الخليل	بيت لحم

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول (33.4) أن الفروق بين (نابلس) من جهة و(الخليل) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على مجال التركيز على الموردين كانت لصالح (نابلس)، وكانت نتيجة الفروق بين (طوباس) و(جنين، أريحا،الخليل) لصالح (طوباس)، وكانت نتيجة الفروق بين (سلفيت) و(الخليل) لصالح (سلفيت)، ونتيجة الفروق بين (رام الله والبيرة) و(الخليل) لصالح (رام الله والبيرة)، وجاءت الفروق لصالح (بيت لحم) مقابل (الخليل).

ولقياس الفروقات في الاتجاهات نحو المجال لتطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة فقد تم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) وذلك كما هو وارد في الجدول (34.4).

ويتضح من الجدول (34.4) أن الفروق في متوسطات إجابات المدراء ورؤساء الأقسام على المجال الكلي لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين (نابلس) من جهة و(الخليل) كانت لصالح (الخليل)، وكانت نتيجة الفروق بين (سلفيت) و(جنين، طولكرم، أريحا،الخليل) لصالح (سلفيت)، وكانت نتيجة الفروق بين (سلفيت) و(الخليل) لصالح (سلفيت)، ونتيجة الفروق بين (رام الله والبيرة) و(طولكرم، الخليل) لصالح (رام الله

والبيرة)، وبين (قلقية) و(جنين، طولكرم، اريحا، الخليل) لصالح (قلقية). وجاءت الفروق لصالح (بيت لحم) مقابل (الخليل).

جدول 34.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على المجال الكلي لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.

مستوى الدلالة	متوسط التباينات (I-J)	الهيئة (J)	الهيئة (I)
0.011	0.69	الخليل	نابلس
0.027	0.87	جنين	سلفيت
0.007	1.14	طولكرم	سلفيت
0.025	0.83	اريحا	سلفيت
0.001	1.21	الخليل	سلفيت
0.019	0.76	طولكرم	رام الله
0.001	0.82	الخليل	رام الله
0.022	0.76	جنين	قلقية
0.004	1.03	طولكرم	قلقية
0.018	0.72	اريحا	قلقية
0.000	1.10	الخليل	قلقية
0.018	0.74	الخليل	بيت لحم

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير عدد الموظفين (اقل من 60 موظف، من 60-80 موظف، من 81-100 موظف، أكثر من 100 موظف).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في جدول (35.4).

جدول 35.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الموظفين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	0.68	3	0.23	0.33	0.803
	داخل المجموعات	55.09	81	0.68		
مجال التركيز على الموظفين	بين المجموعات	3.37	3	1.12	1.81	0.151
	داخل المجموعات	50.21	81	0.62		
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.88	3	0.29	0.35	0.791
	داخل المجموعات	68.33	81	0.84		
مجال الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.38	3	0.13	0.25	0.862
	داخل المجموعات	40.74	81	0.50		
مجال التحسين المستمر	بين المجموعات	1.12	3	0.37	0.56	0.646
	داخل المجموعات	54.67	81	0.67		
مجال اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات	بين المجموعات	1.44	3	0.48	0.72	0.541
	داخل المجموعات	53.67	81	0.66		
مجال التركيز على المستفيدين	بين المجموعات	1.24	3	0.41	0.59	0.623
	داخل المجموعات	56.93	81	0.70		
مجال ضمان الجودة	بين المجموعات	2.02	3	0.67	1.16	0.329
	داخل المجموعات	46.88	81	0.58		
مجال تصميم العمليات	بين المجموعات	1.29	3	0.43	0.68	0.565
	داخل المجموعات	51.11	81	0.63		
مجال التركيز على الموردين	بين المجموعات	4.08	3	1.36	2.47	0.068
	داخل المجموعات	44.55	81	0.55		
المجال الكلي (واقع إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية)	بين المجموعات	1.14	3	0.38	0.76	0.518
	داخل المجموعات	40.53	81	0.50		

يبين الجدول (35.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الموظفين، حيث أن كافة قيم الدلالة أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهي بذلك غير

دالة إحصائية، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية أعلاه، مما يشير إلى أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة متقاربة بصرف النظر عن عدد الموظفين في الهيئة المحلية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة (أقل من 20000 نسمة، من 20000 - 40000 نسمة، 40001 - 60000 نسمة، أكثر من 60000 نسمة).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجداول (36.4-أ) و(36.4-ب).

جدول 36.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	2.10	3	0.70	1.06	0.372
	داخل المجموعات	53.66	81	0.66		
مجال التركيز على الموظفين	بين المجموعات	4.08	3	1.36	2.22	0.092
	داخل المجموعات	49.50	81	0.61		
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	3.77	3	1.26	1.56	0.206
	داخل المجموعات	65.44	81	0.81		
مجال الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.67	3	0.22	0.45	0.718
	داخل المجموعات	40.44	81	0.50		
مجال التحسين المستمر	بين المجموعات	1.66	3	0.55	0.83	0.483
	داخل المجموعات	54.13	81	0.67		
مجال اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات	بين المجموعات	2.49	3	0.83	1.28	0.288
	داخل المجموعات	52.62	81	0.65		

جدول 36.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال التركيز على المستفيدين	بين المجموعات	2.57	3	0.86	1.25	0.298
	داخل المجموعات	55.60	81	0.69		
مجال ضمان الجودة	بين المجموعات	2.97	3	0.99	1.75	0.164
	داخل المجموعات	45.93	81	0.57		
مجال تصميم العمليات	بين المجموعات	2.22	3	0.74	1.19	0.318
	داخل المجموعات	50.19	81	0.62		
مجال التركيز على الموردين	بين المجموعات	3.10	3	1.03	1.84	0.147
	داخل المجموعات	45.53	81	0.56		
المجال الكلي (واقع إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية)	بين المجموعات	1.64	3	0.38	1.11	0.351
	داخل المجموعات	40.03	81	0.50		

يبين الجدول (36.4-أ) والجدول (36.4-ب) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين، حيث أن كافة قيم الدلالة الظاهرة في الجداول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير عدد السكان المستفيدين. مما يؤكد أن اتجاهات الموظفين نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة متقاربة بصرف النظر عن عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة المحلية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent Samples Test) كما يظهر في الجدول (37.4).

جدول 37.4: نتائج اختبار (Independent Samples Test) لواقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
مجال دعم الإدارة العليا	ذكر	3.23	0.77	0.10	1.85	83	0.068
	انثى	2.88	0.88	0.17			
مجال التركيز على الموظفين	ذكر	2.73	0.80	0.11	1.23	83	0.223
	انثى	2.50	0.79	0.15			
مجال الهيكل التنظيمي	ذكر	3.05	0.89	0.12	0.66	83	0.509
	انثى	2.91	0.95	0.18			
مجال الثقافة التنظيمية	ذكر	3.11	0.74	0.10	1.13	83	0.263
	انثى	2.93	0.61	0.12			
مجال التحسين المستمر	ذكر	3.06	0.84	0.11	1.13	83	0.261
	انثى	2.85	0.75	0.14			
مجال اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات	ذكر	3.44	0.85	0.11	0.93	83	0.356
	انثى	3.27	0.72	0.14			
مجال التركيز على المستفيدين	ذكر	3.16	0.82	0.11	0.55	83	0.586
	انثى	3.05	0.86	0.17			
مجال ضمان الجودة	ذكر	3.25	0.83	0.11	0.12	83	0.903
	انثى	3.27	0.59	0.11			
مجال تصميم العمليات	ذكر	3.15	0.83	0.11	0.57	83	0.573
	انثى	3.05	0.69	0.13			
مجال التركيز على الموردين	ذكر	3.83	0.83	0.11	1.08	83	0.285
	انثى	3.64	0.59	0.11			
المجال الكلي (واقع إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية)	ذكر	3.20	0.73	0.10	1.01	83	0.314
	انثى	3.03	0.65	0.13			

يبين الجدول (37.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، حيث أن كافة قيم الدلالة الظاهرة في الجدول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس. مما يشير إلى وجود رؤية متشابهة

لأفراد الدراسة حول آرائهم نحو مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة دون فرق بين الجنسين الذكر والأنثى.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، غير ذلك).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجدول (38.4-أ) والجدول (38.4-ب).

جدول 38.4-1: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	1.41	2	0.34	1.07	0.349
	داخل المجموعات	54.35	82	0.70		
مجال التركيز على الموظفين	بين المجموعات	0.59	2	0.81	0.45	0.636
	داخل المجموعات	52.99	82	0.58		
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	1.02	2	0.14	0.62	0.543
	داخل المجموعات	68.19	82	0.64		
مجال الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.33	2	0.37	0.33	0.721
	داخل المجموعات	40.79	82	0.58		
مجال التحسين المستمر	بين المجموعات	1.41	2	0.22	1.06	0.351
	داخل المجموعات	54.39	82	0.50		
مجال اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات	بين المجموعات	0.15	2	0.34	0.11	0.892
	داخل المجموعات	54.96	82	0.70		
مجال التركيز على المستفيدين	بين المجموعات	0.69	2	0.81	0.49	0.614
	داخل المجموعات	57.48	82	0.58		

جدول 38.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال ضمان الجودة	بين المجموعات	1.63	2	0.14	1.41	0.249
	داخل المجموعات	47.27	82	0.64		
مجال تصميم العمليات	بين المجموعات	0.27	2	0.37	0.22	0.806
	داخل المجموعات	52.13	82	0.58		
مجال التركيز على الموردين	بين المجموعات	0.74	2	0.22	0.63	0.533
	داخل المجموعات	47.89	82	0.50		
المجال الكلي (واقع إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية)	بين المجموعات	0.45	2	0.34	0.45	0.642
	داخل المجموعات	41.23	82	0.70		

يبين الجدول (38.4-أ) والجدول (38.4-ب) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث أن كافة قيم الدلالة الظاهرة في الجدول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية. مما يدل على وجود آراء متشابهة لأفراد الدراسة حول آرائهم نحو مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة رغم اختلاف حالتهم الاجتماعية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير العمر (أقل من 30 عاماً، من 30-40 عاماً، من 41-50 عاماً، أكثر من 50 عاماً).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجدول (39.4).

جدول 39.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	4.31	3	1.44	2.26	0.088
	داخل المجموعات	51.46	81	0.64		
مجال التركيز على الموظفين	بين المجموعات	3.73	3	1.24	2.02	0.118
	داخل المجموعات	49.85	81	0.62		
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	4.90	3	1.63	2.06	0.112
	داخل المجموعات	64.31	81	0.79		
مجال الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	3.12	3	1.04	2.22	0.092
	داخل المجموعات	37.99	81	0.47		
مجال التحسين المستمر	بين المجموعات	3.46	3	1.15	1.79	0.156
	داخل المجموعات	52.33	81	0.65		
مجال اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات	بين المجموعات	1.88	3	0.63	0.95	0.419
	داخل المجموعات	53.23	81	0.66		
مجال التركيز على المستفيدين	بين المجموعات	2.62	3	0.87	1.27	0.289
	داخل المجموعات	55.55	81	0.69		
مجال ضمان الجودة	بين المجموعات	3.17	3	1.06	1.87	0.141
	داخل المجموعات	45.73	81	0.56		
مجال تصميم العمليات	بين المجموعات	3.65	3	1.22	2.02	0.117
	داخل المجموعات	48.76	81	0.60		
مجال التركيز على الموردين	بين المجموعات	1.87	3	0.62	1.08	0.362
	داخل المجموعات	46.76	81	0.58		
المجال الكلي (واقع إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية)	بين المجموعات	2.95	3	0.98	2.06	0.113
	داخل المجموعات	38.73	81	0.48		

يتضح من الجدول رقم (39.4) تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، حيث أن كافة قيم الدلالة الظاهرة في الجدول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية

($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر. مما يشير إلى أنه لا يوجد فرق بين فئات الأعمار في آرائهم نحو مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في الهيئة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجدول (40.4-أ) و الجدول (40.4-ب).

جدول 40.4-أ: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات العمل في الهيئة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	3.90	2	1.95	3.08	0.051
	داخل المجموعات	51.86	82	0.63		
مجال التركيز على الموظفين	بين المجموعات	1.70	2	0.85	1.34	0.267
	داخل المجموعات	51.88	82	0.63		
مجال الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	0.95	2	0.48	0.57	0.567
	داخل المجموعات	68.26	82	0.83		
مجال الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.55	2	0.77	1.60	0.208
	داخل المجموعات	39.57	82	0.48		
مجال التحسين المستمر	بين المجموعات	4.32	2	2.16	3.44	0.037
	داخل المجموعات	51.48	82	0.63		
مجال اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات	بين المجموعات	3.07	2	1.54	2.42	0.095
	داخل المجموعات	52.04	82	0.63		
مجال التركيز على المستفيدين	بين المجموعات	2.23	2	1.11	1.63	0.202
	داخل المجموعات	55.94	82	0.68		

جدول 40.4-ب: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات العمل في الهيئة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مجال ضمان الجودة	بين المجموعات	1.90	2	0.95	1.65	0.198
	داخل المجموعات	47.01	82	0.57		
مجال تصميم العمليات	بين المجموعات	1.86	2	0.93	1.51	0.228
	داخل المجموعات	50.55	82	0.62		
مجال التركيز على الموردين	بين المجموعات	1.83	2	0.92	1.61	0.207
	داخل المجموعات	46.79	82	0.57		
المجال الكلي (واقع إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية)	بين المجموعات	1.93	2	0.97	2.00	0.142
	داخل المجموعات	39.74	82	0.48		

يبين الجدول (40.4-أ) والجدول (40.4-ب) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين ورؤساء الأقسام نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، حيث أن كافة قيم الدلالة الظاهرة في الجدول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة. مما يدل على وجود آراء متشابهة لأفراد الدراسة حول آرائهم نحو مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة رغم اختلاف عدد سنوات الخبرة التي أمضوها في العمل في الهيئة المحلية.

3.3.4 الفرضية الرئيسة الثالثة:

تنص هذه الفرضية على انه " لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير (المحافظة، عدد الموظفين، عدد السكان المستفيدين، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات العمل في الهيئة)".

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير المحافظة (جنين، نابلس، طولكرم، طوباس، سلفيت، رام الله والبييرة، قلقيلية، أريحا، بيت لحم، الخليل).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجدول (41.4).

جدول 41.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو مساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير المحافظة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	10.32	9	1.15	4.25	0.000
داخل المجموعات	20.24	75	0.27		

يتضح من الجدول (41.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات المديرين ورؤساء الأقسام فيما يتعلق بمساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة بحسب المحافظة، حيث كان مستوى الدلالة (0.000) وهذه أقل من ($\alpha \leq 0.05$) مما يعني رفض الفرضية والأخذ بوجود مثل هذه الفروق. وللتعرف على مواطن الفروق فقد تم إيجاد المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المحافظة كما هي في جدول (42.4)، وتم إجراء اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة كما هي في جدول (43.4)

جدول 42.4: المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة تبعا "لمتغير المحافظة".

المحافظة	جنين	طوباس	طولكرم	قليلية	نابلس	سلفيت	رام الله والبيرة	أريحا	بيت لحم	الخليل
المتوسط الحسابي	3.19	3.76	3.12	3.33	3.87	3.87	3.72	3.81	3.37	2.83

جدول 43.4: اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة.

مستوى الدلالة	متوسط التباينات (I-J)	الهيئة (J)	الهيئة (I)
0.028	*0.57	جنين	نابلس
0.023	*0.64	طولكرم	نابلس
0.000	*0.93	الخليل	نابلس
0.036	*0.68	جنين	سلفيت
0.028	*0.75	طولكرم	سلفيت
0.001	*1.05	الخليل	سلفيت
0.029	*0.53	جنين	رام الله
0.023	*0.60	طولكرم	رام الله
0.000	*0.90	الخليل	رام الله
0.025	*0.62	جنين	قليلية
0.020	*0.69	طولكرم	قليلية
0.000	*0.98	الخليل	قليلية
0.002	*0.64	الخليل	أريحا
0.032	*0.55	الخليل	بيت لحم

*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

ويبين جدول (43.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام فيها تعزى لمتغير المحافظة حيث كانت الفروق بين (نابلس) من جهة و(جنين، طولكرم، الخليل) من جهة أخرى

وكانت النتيجة لصالح (نابلس)، وفيما يتعلق بالفروق بين (سلفيت) و(جنين، طولكرم، الخليل) فقد كانت الفروق لصالح (سلفيت)، وكانت نتيجة الفروق بين (رام الله والبيرة) و(جنين، طولكرم، الخليل) لصالح (رام الله والبيرة)، كما كانت نتيجته الفروق بين (قلقيلية) و(جنين، طولكرم، الخليل) لصالح (قلقيلية)، و بين (محافظة بيت لحم والخليل) فقد كانت الفروق (لصالح بيت لحم).

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد الموظفين (اقل من 60 موظف، من 60-80 موظف، من 81-100 موظف، أكثر من 100 موظف).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجدول (44.4).

جدول 44.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين لمساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد الموظفين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.36	3	0.12	0.32	0.810
داخل المجموعات	30.20	81	0.37		

يبين الجدول (44.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين ورؤساء الأقسام نحو دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد الموظفين، حيث أن قيمة الدلالة الظاهرة في الجدول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهي بذلك غير دالة إحصائياً، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية أعلاه، مما يشير إلى أن اتجاهات الموظفين نحو دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة متقاربة بصرف النظر عن عدد الموظفين في الهيئة المحلية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة (اقل من 20000 نسمة، من 20000 - 40000 نسمة، 40001 - 60000 نسمة، أكثر من 60000 نسمة).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجدول (45.4).

جدول 45.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين لمساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.85	3	0.28	0.77	0.513
داخل المجموعات	29.71	81	0.37		

يبين الجدول (45.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين ورؤساء الأقسام نحو مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة المحلية، حيث أن قيمة الدلالة الظاهرة في الجدول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهي بذلك غير دالة إحصائية، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية أعلاه، مما يشير إلى وجود رؤية مشتركة لدى الموظفين نحو دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة بصرف النظر عن عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة المحلية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام (Independent Samples Test) كما يظهر في الجدول (46.4).

جدول رقم 46.4: نتائج اختبار (Independent Samples Test) لمساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	3.41	0.61	0.08	0.08	83	0.936
انثى	3.40	0.61	0.12			

يبين الجدول (46.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين ورؤساء الأقسام نحو دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس، حيث أن قيمة الدلالة الظاهرة في الجدول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهي بذلك غير دالة إحصائية، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية أعلاه، مما يشير إلى وجود اتجاهات متقاربة لدى الموظفين بصرف النظر إن كان ذكر أو انثى.

• لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج، غير ذلك).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجدول (47.4).

جدول 47.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين لمساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.24	2	0.62	1.73	0.184
داخل المجموعات	29.33	82	0.36		

يبين الجدول (47.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين ورؤساء الأقسام نحو دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث أن قيمة الدلالة الظاهرة في الجدول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهي بذلك غير دالة إحصائياً، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية أعلاه، ويشير ذلك إلى أن اتجاهات الموظفين نحو الدور التنموي الذي تقوم به الهيئات المحلية متقاربة بصرف النظر عن الحالة الاجتماعية.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير العمر (أقل من 30 عاماً، من 30-40 عاماً، من 41-50 عاماً، أكثر من 50 عاماً).

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجدول (48.4).

جدول 48.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو مساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.29	3	0.76	2.19	0.095
داخل المجموعات	28.27	81	0.35		

يبين الجدول (48.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين ورؤساء الأقسام نحو مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة الدلالة الظاهرة في الجدول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهي بذلك غير دالة إحصائياً، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية أعلاه، ويشير ذلك إلى أن اتجاهات الموظفين نحو الدور التنموي الذي تقوم به الهيئات المحلية لا تختلف باختلاف أعمارهم.

- لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات موظفي الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو مساهمة هذه الهيئات في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل في الهيئة (اقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

وأنفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) كما يظهر في الجدول (49.4).

جدول 49.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين لواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.20	2	0.60	1.68	0.192
داخل المجموعات	29.36	82	0.36		

يبين الجدول (48.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين ورؤساء الأقسام نحو دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير سنوات العمل، حيث أن قيمة الدلالة الظاهرة في الجدول أكبر من قيمة الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وهي بذلك غير دالة إحصائياً، وهذا يدفعنا إلى قبول الفرضية الصفرية أعلاه، ويشير ذلك إلى أن اتجاهات الموظفين نحو الدور التنموي الذي تقوم به الهيئات المحلية لا تختلف باختلاف سنوات عملهم التي أمضوها في الهيئة المحلية.

4.4 ملخص النتائج

- أوضحت نتائج الدراسة أن اتجاهات المدراء ورؤساء الأقسام في الهيئات المحلية في الضفة الغربية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة كانت ايجابية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (3.15) على المجال الكلي، وعند ترتيب المجالات تنازلياً "بحسب قيمة المتوسط الحسابي فقد

كانت النتائج كما يلي:

- التركيز على الموردين والذي حصل على متوسط حسابي قدره (3.77).
- اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات والذي بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.39).
- ضمان الجودة بمتوسط حسابي (3.25).
- مجال دعم الإدارة العليا والتركيز على المستفيدين ومجال تصميم العمليات والتي بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.12).
- الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.05).
- الهيكل التنظيمي والتحسين المستمر بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.00).
- التركيز على الموظفين والذي حصل على اقل قيمة متوسط حسابي (2.66).
- تقوم الهيئات المحلية بدورها في التنمية المستدامة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.41).
- يوجد علاقة معنوية ارتباطية طردية (موجبة) بين واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة، أي انه كلما زاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية ساهم ذلك في تعزيز دورها في التنمية المستدامة.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد الدراسة نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الموظفين، عدد السكان المستفيدين، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات العمل في الهيئة.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد الدراسة نحو تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة حيث كانت محافظة نابلس الأكثر تطبيقاً بمتوسط حسابي (3.84) على المجال الكلي.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد الدراسة نحو دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد الموظفين، عدد السكان المستفيدين، الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، سنوات العمل في الهيئة.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد الدراسة نحو دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة لمتغير المحافظة حيث حققت محافظة نابلس ومحافظة سلفيت أعلى نسبة بمتوسط حسابي (3.87).

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات

من خلال إجراء هذه الدراسة، وفي ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، خلصت الباحثة إلى جملة من الاستنتاجات التالية:

- لا تزال الجهود التي تقوم بها الهيئات المحلية نحو تعميق المشاركة ما بين الهيئة والمجتمع المحلي غير كافية، إلا أنها تكشف عن وجود ممارسة وإن كانت قليلة لنهج المشاركة ومحاولة الهيئة لتعميق الشفافية في علاقتها مع المجتمع المحلي.
- تحرص الهيئات المحلية على الالتزام بكل ما يرد به نص قانوني صريح، ويظهر ذلك من خلال الحرص على اختيار المقاولين وفقاً للشروط والإجراءات، وفي المقابل لا تبدي الاهتمام الكافي بالأنظمة المتعلقة بالموظفين مثل الرواتب والحوافز مما ينعكس سلباً على رضا الموظفين.
- تقوم الهيئة ببذل الجهود لتعزيز مواردها المالية الذاتية من خلال الشراكات وفرص الاستثمار المتاحة، وإتباع إجراءات فعالة لزيادة نسب التحصيل والجبائية، إلا أنها لم تحقق القدرة الكافية على القيام بتنفيذ المشاريع أو الخدمات من خلال هذه الجهود، ويبقى اعتمادها على الجهات المانحة بالدرجة الأولى.
- زيادة التوجه في الهيئات نحو توظيف الكوادر المؤهلة علمياً وفنياً، والذي ينعكس بدوره على مستوى جودة أداء العمل، وتعميقاً للشفافية في التوظيف.

- تعاني الهيئات من عدم وجود أنظمة للتقييم ; تقييم الموظفين، تقييم المشاريع، تقييم الاداء مما يجعلها بالتالي غير قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص المتاحة والمخاطر.
- يساهم توفر الأجهزة والمعدات اللازمة لانجاز الأعمال على ضمان جودة العمل، وتقليل نسب الأخطاء.
- حققت محافظة نابلس أعلى نسبة تطبيق لمجالات إدارة الجودة الشاملة مقارنة ببقية المحافظات.
- حققت محافظة نابلس وبلدية سلفيت أعلى نسبة في القيام بأدوارها التنموية مقارنة ببقية المحافظات.

2.5 التوصيات

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة فإنه يمكن وضع مجموعة من التوصيات التي تقود إلى تطبيق فعال لإدارة الجودة الشاملة في الهيئة المحلية لتعزيز دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة، وذلك كما يلي:

- تبني الإدارة العليا في الهيئات المحلية منهجا" يشجع على نشر ثقافة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تنظيم ورش العمل وعقد الدورات التدريبية للعاملين لنتقيفهم بأساسيات ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتوفير الدعم والمساندة من قبل الإدارة العليا لتعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- زيادة العمل على تعميق المشاركة المجتمعية من خلال:
 - استمرارية التواصل مع المجتمع المحلي بكافة الفئات (المواطنين، المؤسسات، الفئات المهمشة) عبر اللقاءات الجماهيرية، الاستبيانات، عقد الدراسات بالمشاركة(مثل البحث السريع بالمشاركة لتحديد الاحتياجات مثلا" والذي اعتمده برنامج التنمية الريفية)، واعتماد هذا النهج بشكل دائم في الهيئة وعدم ارتباطه بمرحلة معينة. وتغيير النظرة السائدة نحو المجتمع المحلي على أنه غير قادر على تحديد الأهداف التي يريدها.
 - تشكيل لجان من المتطوعين تضم كوادر شابة، كوادر نسائية، وذوي الاحتياجات الخاصة- تعتبر هذه الفئات الأكثر تهميشا"- إضافة إلى الكودار المؤهلة، وممثلي المؤسسات لمساعدة الهيئة في أعمالها المرتبطة بالتواصل المجتمعي والتخطيط.

- توسيع نطاق دعم مشاركة المجتمع المحلي، من المشاركة في تحديد الاحتياجات، إلى المشاركة في تحديد أولويات التنفيذ، المشاركة في الإشراف على التنفيذ، مما سيعمل على سهولة حصول الهيئة على الدعم المتاح من المجتمع المحلي.
- تبني مفهوم العدالة و المساواة في تقديم الخدمات للجميع، ونبذ أسلوب المحسوبية والواسطات لزيادة الثقة ما بين الهيئة والمواطن.
- تعزيز التشبيك والتعاون ما بين الهيئات المحلية والقطاع الخاص بشراكات حقيقة لما له من اثر في تنفيذ البرامج التنموية وتخفيض حدة البطالة والفقر.
- ضرورة النظر إلى العنصر البشري في الهيئة المحلية على انه أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة، وهو الذي يقوم بتنفيذ الأنشطة التنموية، لذا فانه على الهيئة مراعاة الأتي:
 - تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل موظف.
 - تحديد احتياجات الموظفين التدريبية بشكل مستمر بما يخدم مصلحة العمل.
 - العمل على عقد البرامج التدريبية المرتبطة باحتياجات الموظفين، لضمان الاستفادة من هذه البرامج.
 - ايفاد الموظفين المؤهلين والقادرين على الاستفادة من البرامج التدريبية التي تشارك بها الهيئة، لضمان تطبيق المهارات المكتسبة في مجالات العمل.
 - مراعاة الأوضاع الاقتصادية السيئة ونفسي البطالة وتبني أسس عادلة عند تحديد الرواتب.
 - تبني سياسة تحفيز مالية ومعنوية، والاعتراف بجهود الموظفين، إضافة إلى فتح المجال أمام الموظفين لاستكمال تعليمهم الدراسي.
 - إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، ورسم الخطط، والأخذ برأيهم، لأنهم الأقرب إلى ميدان العمل.
- وضع أنظمة للتقييم:
 - تقييم أداء الموظفين بناءً على معايير أداء واضحة، يتم فيها تحديد المهام والمسؤوليات وحجم الانجاز.

- تقييم البرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون لتحديد مقدار الاستفادة منها، ولتحديد نقاط القوة والضعف في مستويات الأداء.
- تقييم الخدمات والمشاريع المنفذة للتأكد من تحقيقها للأهداف التي تم تقديمها وتنفيذها من أجلها.
- وضع آليات لاختيار وتقييم المقاولين والموردين بطريقة موثقة. والعمل على إجراء الفحوصات اللازمة للمواد الموردة والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة، وتوثيق نتائج الفحوصات.
- لضمان الفرصة الأكبر في الحصول على التمويل على الهيئة أن تضطلع وبشكل كافي على الإجراءات والشروط والقطاعات التي يقوم بتمويلها الممول. لكن وفي المقابل يجب على الهيئات العمل أيضا" على خلق موارد ذاتية للهيئة المحلية، وعدم الاعتماد الكامل على الجهات التمويلية.
- أن تعمل الهيئة على توفير الأجهزة اللازمة واستخدام البرامج المحوسبة لضمان جودة العمل وتقليل نسب الأخطاء.
- أن تنتهج الهيئة مبدأ التحسين والتطوير المستمر للمشاريع والخدمات التي قدمتها وسوف تقدمها لضمان استدامة هذه المشاريع والخدمات. من خلال دراسة كافة الإمكانيات المتاحة والبدائل المتوفرة ونقاط الضعف ونقاط القوة.
- أن تعمل الهيئة على توفير البيانات والمعلومات والإحصائيات بشكل دقيق، والاستناد عليها في اتخاذ القرارات ووضع الخطط.
- النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري يهدف إلى مساعدة الهيئة المحلية على تحقيق أهدافها التنموية، من خلال التحسين والتطوير المستمر لاختيار الأفضل، بمشاركة جميع قطاعات المجتمع المحلي.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو سمرة، س. (2006): دور البلديات و الهيئات المحلية في تنمية المجتمع المحلي. مؤتمر تنمية و تطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين. (<http://www.iugaza.edu.ps/ara/research/conf/commerce2/articles.pdf>, 20.10.2007)
- أبو عجرم، ن. (2006): دور الوعي البلدي في التنمية المحلية، مؤتمر العمل البلدي. مركز البحرين للمؤتمرات . وزارة شؤون البلديات والزراعة.البحرين. (http://websrv.municipality.gov.bh/pls/portal/docs/PAGE/WEB_SITE_V2/CONF_MUN_2006/CONFERENCE/bernami.htm, 25.11.2007)
- أبو عياش، خ. (2006): العلاقة بين جودة خدمات البلديات ورضا المستفيدين في بلديات جنوب الضفة الغربية "الخليل وبيت لحم". جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- اشنية، م. حباس، أ. (2004): البلديات وهيئات الحكم المحلي في فلسطين، الطبعة الأولى، المجلس الاقتصادي الفلسطيني للتنمية والأعمار (بكار).
- الائتلاف من اجل النزاهة والمسائلة- أمان(ب.ت):مسودة رقم (5)، الهيئات المحلية، القسم التحليلي،الإطار القانوني المنظم لعمل الهيئات المحلية. (<http://www/palestine.org/Documents/AdminFinancialLocalGov.doc>, 12/12/2007)
- ال عبد السلام، خ. (2004): دور ادارة الجودة الشاملة في تطوير اداء الاجهزة الحكومية بسلطنة عمان، جامعة ال البيت، الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- بستكي، ح. (2007): من واقع التجربة، بلدية دبي في سعيها نحو التميز، الملتقى الخليجي الرابع لتطبيقات الجودة الشركة والمؤسسات الحكومية، الكويت. (<http://www.knpc.org/Dubai-Minusability.pdf>, 14.6.2008)
- البلبيسي، ب. (2000): إدارة الجودة والأداء: دراسة تطبيقية على قطاع المصارف التجارية الأردنية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- توفيق، ع. (2004): المناهج التدريسية المتكاملة لمنهج إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الثانية. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.

- جابلونسكي، جوزيف . تطبيق إدارة الجودة الشاملة : نظرة عامة. تعريب عبد الفتاح السيد النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك. القاهرة. 1996.
- جابلونسكي، جوزيف (1993)، إدارة الجودة الشاملة، مجلة خلاصات. العدد السادس. (<http://www.edara.com/Interface/BBBSinglePage.aspx?Lang=areg&PTCode=4&PNum=6&AspxAutoDetectCookieSupport=1,7.1.2008>)
- جريس، أ. (2004): إدارة الجودة الشاملة وإمكانيتها التطبيقية في جامعة بيرزيت. جامعة القدس، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- جورج، ستيفن. ويمرzkيرتش، ارنولد. الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، الطبعة الأولى. دار البشير. عمان. 1998.
- جودة، م. (2004): إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- حمود، خ. (2002): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- حمود، خ. (2005): إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الثانية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- الحوامة، ع. (2005): فاعلية المجالس التنفيذية في تحقيق التنمية المحلية والعوامل المؤثرة فيها، مؤتة للدراسات والبحوث، العدد (36). الاردن.
- خضير، ع. (2007): واقع معرفة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. جامعة النجاح الوطنية، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الخلف، ع. (1997): "الثلاث التميز: تحسين الجودة، تخفيض التكلفة، زيادة الإنتاجية". الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة- الرياض). مجلد 37، العدد 1. ص ص 121-160.
- الدراكة، م. الشبلي، ط. (2002): الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الدراكة، م. (2006): إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- الرجعي، ع. (2008): اتجاهات أعضاء المجالس البلدية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في بلديات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بالأداء المتوقع ، جامعة القدس. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- الرشيدى، س. (2004): أثر الأنماط القيادية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، الجامعة الاردنية. الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- زهران، م. (2004): اختصاصات واستراتيجيات البلديات و الهيئات المحلية واثارها في المشاركة والتنمية. جامعة النجاح. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة)
- زين الدين، ف. (1996): المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة.
- السلطي، م. الياس. س (1999): دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 ، دار الفكر، دمشق.
- الصيرفي، م (2003): الادارة الرائدة، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، ر. قداة، ع. (2008): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الطروانة، م. (2003): اتجاهات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة، جامعة مؤتة. الاردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- طعمانة، م. (2001): "إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي : حالة وزارة الصحة". أبحاث اليرموك. المجلد(17). العدد الأول. ص ص 85-112.
- العاني، خ ، وآخرون (2002): إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الايزو، الطبعة الأولى. مطبعة الأشقر، بغداد.
- عبد الحافظ، م. (2006): التنمية المستدامة والتحديات العربية، الحوار المتمدن، 1569.
- عبد الرحيم، ع. (2007): التنمية البشرية ومقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، المؤتمر العربي السادس للادارة البيئية/ التنمية البشرية واثارها على التنمية المستدامة. شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- عبد العاطي، ص. (2005). الحكم المحلي والهيئات المحلية في فلسطين. مركز الميزان لحقوق الإنسان. فلسطين.
- عبد العزيز، س. (2000): اقتصاديات جودة المنتج بين ادره الجودة الشاملة والايزو 9000:10011 رؤية اقتصادية، فنية، ادارية، اسس، تطبيقات، حالات. مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.

- عبد العظيم، ح. (2008): المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد المحسن، ت. (1999): تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، دار النهضة العربية، القاهرة.
- عثمان، م. (2007): متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مديريات الجمارك والمكوس في الضفة الغربية، جامعة القدس. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- العزواي، م. (2005): إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- عقيلي، ع. (2001): المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- علاونة، م. (تموز 2004): مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة العربية الأمريكية، مؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني. برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- علاونة، م. غنيم، ي. (2005): درجة التزام جامعة النجاح الوطنية بمبادئ ادارة الدودة الشاملة من وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة النجاح للابحاث (العلوم الانسانية). المجلد 19 (4). ص 1326 .
- علوان، ق. (2005): إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، الطبعة الأولى. دار الثقافة للنشر والتوزيع، بيروت.
- عليمات، ص. (2004): إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان.
- الغانم، أ. (1999، 25 تشرين الثاني): الأيزو 9000 لسنة 2000 خطوة جديدة نحو إدارة الجودة الشاملة. القدس. ص 23.
- الغامدي، ع، (نيسان، 2006): تنمية الموارد البشرية ومتطلبات التنمية المستدامة للامن العربي، الملتقى العربي الثالث للتربية والتعليم. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- غنيم، ع. ابو زنت، م. (2007) التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وادوات قياسها، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- غوينم، ش. (2008): الهيئات المحلية في محافظة رام الله والبيرة بين تقديم الخدمات والطموحات التنموية، جامعة القدس. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- فرمان، ر. (1995): توكيد الجودة في التدريب والتعليم، دار أفاق الإبداع العالمية.
- فضل الله، ف. (1988): ادارة التنمية. منظور جديد لمفهوم التحديث، الامارات العربية.

- الفضل، م. الطائي، ح. (2004) إدارة الجودة الشاملة من الزبون إلى المستهلك منهج كمي، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي. الإدارة العامة للتطوير والبحث والدراسات (2005):دراسة استطلاعية حول تصنيف الهيئات المحلية الفلسطينية.
- فلسطين، وزارة الحكم المحلي. الإدارة العامة للتطوير والبحث والدراسات (2007): دراسة المشاريع في الهيئات المحلية الفلسطينية، احتياجات المواطنين، بين المرحلية والتوقعات البنوية.
- فلسطين، المجلس التشريعي، قانون الهيئات المحلية رقم (1)،1997. وزارة الحكم المحلي.
- القحطاني، س. (1993): إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة- الرياض)، مجلد 32. العدد 78. ص ص 7-41.
- قرزم، ج. (1997): التنمية البشرية المستدامة والإقتصاد الكلي، الأمم المتحدة، نيويورك.
- القواسمي، ت. (2007): واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية من وجهة نظر المديرين والمستفيدين، جامعة القدس. فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- اللوزي، م. (1999): التطوير التنظيمي: اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- المحياوي، ق. (2006): إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- مدني، ح. (1996): الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة (دعوة للإصلاح الإداري)، مكتبة زهران الشرق.
- مصطفى، أ. (1998): إدارة الجودة الشاملة والايزو دليل عملي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة.
- المهيدب، ع. (2005): إدارة الجودة الشاملة إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية/ دراسة تطبيقية على ضباط شرطة منطقة الرياض ، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- الناظر، ر. (2004): مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الاجهزة الحكومية في الاردن. الجامعة الاردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- النعيمي، ج. (2006): اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- النياي، ع. (2005): تطبيق ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الامرات العربية المتحدة. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- المناصير، ع. (1994): إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على سلطة الكهرباء الأردنية. الجامعة الأردنية، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- النجار، ف. (1999): إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة.
- هيجان، ع. (1994): منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية، الإدارة العامة (معهد الإدارة العامة- الرياض)، مجلد 34، العدد 3. ص ص 440-405.

المراجع الأجنبية:

- Berman, E. West, J. (1995): TQM in American cities, Hypothesis regarding commitment and impact, Public admin journal, research and theory, volume 5, No.2. pp213-230.
- Besterfield, D, et al (2003): Total quality Managemnet , third edition. Pearson Education, Singapore.
- Budgol, M. (2005). " the implementation of the TQM in Poland" . The TQM magazine. Vol. 17. No. 2. pp 113 – 120.
- Choppin , J. (1995,) : "TQM –What isn't it?", Training for Quality Journal, Vol. 3, No.11 pp 5-8.
- Kerr, R Hasan, M.. (2003): The relationship between total quality management practice and organizational performance in services organizations. The TQM Magazine. Vol. 15 . No.4. pp. 91-286.
- Nicholas L.(1993): "what public organization Adopt total quality management, factor influencing decision to invest in TQM". Dissertation abstract international, Vol A-54, No 6. p 2319.
- Okland, J. Porter, L. (1998): Total Quality Management text with cases, fourth Edition. Licensing Agency Ltd, London.
- Zairi, M. (2005): TQM Sustainability: How to Maintain its Gains Through Transformational Change, Working Paper No 05/14. University of Bradford, Bradford, United kingdom.

ملحق 1.3: قائمة المحكمين لاداء الدراسة

المؤسسة	المحكم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أبو فارة	1
جامعة النجاح الوطنية	د. علي عبد الحميد	2
جامعة النجاح الوطنية	د. احمد الرمحي	3
جامعة النجاح الوطنية	د. عبد الناصر القدومي	4
جامعة القدس المفتوحة	د. مفيد ابو زنت	5
جامعة القدس المفتوحة	د. فتح الله غانم	6

ملحق 2.3: اداة الدراسة (الاستبانة).

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

إستبانة

أخي الكريم/أختي الكريمة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية ودورها في التنمية المستدامة"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة القدس / معهد التنمية المستدامة تخصص تنمية ريفية مستدامة، مسار بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية. وعليه فقد تم إعداد هذه الاستبانة بهدف جمع البيانات، والتي ضمت ثلاثة أقسام رئيسية: يدور الأول حول بيانات شخصية (ديمغرافية) تتعلق بالهيئة المحلية والمستجيب، ويمثل القسم الثاني عدة فقرات تتعلق بمدى تطبيق العناصر الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في الهيئة، والقسم الثالث يتعلق بدور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة، وعليه أرجو من حضرتكم التعاون في تعبئة هذه الاستبانة، حيث أن هيتكم المحلية من ضمن مجتمع الدراسة، وأتعهد بان هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة وسيتم استخدامها بهدف البحث العلمي فقط.

شاكره لكم سلفا حسن تعاونكم

الباحثة

سماح قصر اوي

القسم الأول (بيانات عامة):

• المحافظة:

- جنين نابلس طولكرم طوباس
 سلفيت رام الله قلقيلية اريحا
 بيت لحم الخليل القدس

• عدد الموظفين في الهيئة :

- اقل من 60 من 60-80 من 81-100 اكثر من 100
موظف

• عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة:

- اقل من 20000 20000 - 40000 40000 - أكثر من 60000
نسمة

بيانات خاصة بالمستجيب:

الجنس :

- ذكر أنثى

الحالة الاجتماعية :

- أعزب/اء متزوج/ة غير ذلك

العمر :

- اقل من 30 عاماً من 30-40 عاماً من 41-50 عاماً اكثر من 50
عاماً

عدد سنوات العمل في الهيئة :

- اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: واقع إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية

الرجاء وضع إشارة (x) للإجابة المناسبة والتي تعبر عن مدى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في هيئتك:

أولاً : دعم الإدارة العليا		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوجد لدى الإدارة العليا رؤية إستراتيجية واضحة لتحسين جودة الأداء في الهيئة.					
2	تضع الهيئة أهداف واضحة لتبني الجودة في أنشطتها.					
3	تدعم الإدارة العليا في الهيئة كافة الجهود التي تؤدي إلى تحقيق الجودة العالية في الأداء.					
4	تعتمد الهيئة خطة إستراتيجية محدثة واضحة توجهها نحو تقديم الخدمات بالجودة العالية.					
5	توفر الإدارة العليا في الهيئة التسهيلات المادية لتعزيز الجودة في أنشطتها.					
6	تعمل الإدارة العليا على توفير الموارد الكافية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.					
7	تتمن الإدارة العليا الانجازات المتميزة للموظفين.					
8	تعمل الإدارة العليا على تبني النظم الإدارية الحديثة لتحقيق الجودة العالية.					
9	تعتمد الإدارة العليا على إستراتيجية واضحة للتعامل مع المشكلات.					
10	يتم الاعتماد على نظام معلومات فاعل يساعد في اتخاذ القرارات بصورة سليمة.					
11	يتسم تعامل الإدارة العليا مع المواطنين بالشفافية.					
12	تشجع الإدارة العليا العمل الجماعي داخل الهيئة.					
ثانياً: التركيز على الموظفين		موافق بشدة	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يتم توظيف الكوادر البشرية المناسبة للشاغر الوظيفي.					
14	تستخدم الهيئة نظاماً فاعلاً لدمج الموظفين الجدد.					
15	يشارك الموظفون في وضع الأهداف الخاصة بأعمالهم.					
16	يتم إشراك الموظفين في إعداد الخطط الخاصة بأعمالهم.					

					17	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.
					18	تهتم الإدارة بشكل واضح بالمقترحات المقدمة من الموظفين.
					19	يتم عقد لقاءات دورية بين المدراء والموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل لتحسين جودة الأداء.
					20	تعمل الهيئة على زيادة الصلاحيات الممنوحة للموظفين لتسهيل انجاز الأعمال.
					21	توفر الهيئة امتيازات خاصة لموظفيها للاحتفاظ بهم.
					22	تتعامل الإدارة العليا مع الموظفين بعدالة.
					23	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري.
					24	يتم عقد برامج تدريبية للموظفين وفقا لاحتياجاتهم.
					25	تطال البرامج التدريبية كافة المستويات الإدارية في الهيئة.
					26	تتبنى الهيئة برامج تدريبية تهدف إلى تحسين جودة الأداء.
					27	يتم تقييم الموظفين المتدربين لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية.
					28	يوجد في الهيئة نظام فاعل للحوافز المادية.
					29	يتم تطبيق نظام الحوافز المعنوية.
					30	يجري الارتقاء في السلم الوظيفي ضمن أسس موضوعية عادلة.
					31	يجري الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.
					32	يجري الاهتمام بقياس رضا الموظفين.
					33	يحقق الموظفون في الهيئة طموحهم في الترقية.
					ثالثا: الهيكل التنظيمي	
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة		
					34	الهيكل التنظيمي للهيئة واضح للجميع.
					35	يمتاز الهيكل التنظيمي في الهيئة المحلية بالمرونة بما ينسجم مع طبيعة العمل.
					36	يتم إسناد الوظائف بناءا على متطلبات العمل.
					37	الهيكل التنظيمي الحالي للهيئة يكفل تحقيق التنسيق بين الأقسام
					38	الوصف الوظيفي في الهيئة يحدد بوضوح واجبات كل وظيفة.
					39	الوصف الوظيفي في الهيئة يحدد بوضوح مسؤوليات كل وظيفة.

					40	يحدد الوصف الوظيفي في الهيئة المواصفات اللازمة لشغل كل وظيفة.
					41	يوجد توازن بين السلطة الممنوحة للموظف ومسؤولياته.
					42	إجراءات العمل المتبعة في الهيئة تسهل القيام به.
					43	مستوى المركزية في الهيئة لا يؤدي إلى بطء في انجاز المعاملات.
					44	يتم انسياب الأوامر بين المستويات الإدارية بصورة سلسلة لا تؤدي إلى تأخير انجاز المعاملات.
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	رابعا: الثقافة التنظيمية	
					45	العلاقات غير الرسمية السائدة في الهيئة تساعد على تطوير اسلوب العمل.
					46	هناك رغبة في الهيئة لتغيير الانماط الادارية السلبية.
					47	تتميز الهيئة بثقافة موظفيها الذين يؤمنون بالجودة في كل نشاط.
					48	يجري تنظيم ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة.
					49	يتجه الموظفون نحو تحقيق الابداع في العمل.
					50	تبذل الهيئة جهودا مناسبة في تغيير القيم غير الايجابية السائدة لدى الموظفين.
					51	يتمتع الموظفون بسلوك يحقق الثقة لدى المواطنين.
					52	يتعامل الموظفون بود مع المواطنين لحل لمشاكل بسهولة.
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	خامسا: التحسين المستمر	
					53	تعمل الهيئة على مواكبة ما هو حديث في مجال أعمالها.
					54	يجري اعتماد التحسين المستمر كمنهج عمل.
					55	تعمل الهيئة على تحديث معايير التوظيف لديها بما ينسجم مع متطلبات أعمالها.
					56	تقوم الهيئة بتوفير إجراءات عمل موثقة يسترشد بها الموظفون أثناء أدائهم لأعمالهم.
					57	تقوم الهيئة بمراجعة إجراءات العمل بهدف تحسينها.
					58	يتم العمل على توثيق إجراءات التحسين المعتمدة.
					59	تشجع الهيئة استخدام وسائل العمل الالكتروني لتحسين الأداء في

					العمل (مثل نظم الرخص، الأنظمة المحاسبية).
					60 يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.
					61 يتم تزويد الموظفين بالتغذية العكسية عن نتائج أعمالهم.
					62 يتم استخدام أساليب مناسبة لمعالجة الانحرافات في الأداء.
					63 تتيح قوانين الهيئة وأنظمتها فرص التحسين المستمر.
					64 هناك اهتمام بتقليل الوقت اللازم لانجاز المعاملات.
					65 يتم تطوير الاجراءات بما يحقق انجاز المعاملات بلا أخطاء.
					66 تزيد الإجراءات التي تنتهجها الهيئة من قدرتها على تحصيل الأموال من المواطنين.
					67 يتم تقييم جودة الخدمات المقدمة بالمقارنة مع الهيئات المحلية الأخرى.
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	سادسا: اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات
					68 تقوم الهيئة بإصدار التقارير المالية بشكل دوري.
					69 تقوم الهيئة بإصدار التقارير الإدارية بشكل دوري.
					70 يتم تصنيف البيانات المتوفرة في الهيئة بشكل إحصائي.
					71 تعتمد الهيئة على نظام أرشفة يتيح الوصول إلى المعلومات بسهولة.
					72 تحرص الهيئة على تقديم المعلومات المتوفرة لديها إلى الجهات الأخرى بالجودة المطلوبة.
					73 تتلاءم القرارات الصادرة عن الهيئة مع أهدافها المرسومة.
					74 تتم الاستفادة من المعلومات المتوفرة في الهيئة لرسم السياسات المستقبلية.
					75 يتوفر لدى الهيئة معلومات محدثة تدعم الموظفين في اتخاذ القرارات الصحيحة.
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	سابعا: التركيز على المستفيدين
					76 تعمل الهيئة على دراسة الاحتياجات المتجددة للمواطنين لتحقيقها.
					77 تعمل الهيئة على إشراك المجتمع المحلي في تحديد احتياجاتها.
					78 تعتمد الهيئة على المعلومات الراجعة من المواطنين من أجل التحسين المستمر لجودة الخدمات التي تقدمها.

					79	يجري قياس مستوى رضا المواطنين عن خدمات الهيئة بشكل دوري.
					80	يتم تدريب العاملين على أساليب التعامل مع المواطنين.
					81	يتم تبسيط الإجراءات المتبعة من أجل سرعة الحصول على الخدمة.
					82	يتم التعامل باهتمام مع الشكاوي المقدمة من المواطنين.
					83	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحه عند حدوث خلل في انجاز معاملات المواطنين.
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	ثامنا": ضمان الجودة	
					84	تحرص الهيئة على وضع معايير محددة لكل خدمة تقدمها للمواطنين.
					85	تضع الهيئة مواصفات محددة لأداء كل نشاط.
					86	فلسفة الهيئة تركز على أداء أي عمل بصورة صحيحة من المرة الأولى
					87	تعتمد الهيئة منهج الوقاية من الأخطاء بدلا" من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها.
					88	يتم تشكيل لجان مشتركة من كوادر الهيئة وممثلين مؤهلين عن المجتمع المحلي لمساعدة الهيئة في أعمالها.
					89	يتم عمل صيانة دورية للمعدات التي يتم استخدامها.
					90	يوجد إجراءات مسبقة تهدف للتأكد من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
					91	تجري مراقبة إجراءات العمل من بداية استلام المعاملة لغاية تسليمها للمواطن.
					92	يتم الالتزام باستخدام المواد المطابقة للمواصفات.
					93	يتم تنفيذ المشاريع حسب مواصفات معتمدة من جهات مختصة.
					94	يتم التأكد من مطابقة المشاريع المنفذة لشروط العطاء.
					95	تعتمد الهيئة في عملها على التقييم الذاتي.
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	تاسعا": تصميم العمليات	
					96	تحرص الهيئة على تقديم خدمات ذات جودة عالية.
					97	يراعى عند تقديم الخدمات مطابقتها مع احتياجات المواطنين.

					98	يتم تنفيذ الأعمال بناء على خطط محددة بجدول زمنية.
					99	تتمكن الهيئة من استخدام مواردها بكفاءة.
					100	تضع الهيئة مقاييس أداء مناسبة لكل وظيفة من وظائف الهيئة.
					101	يتم استخدام موارد ذات جودة عالية لتقديم الخدمات.
					102	يوجد جهة متخصصة بتطوير أساليب العمل بما يحسن جودة الخدمات المقدمة.
					103	يوجد نظام معتمد لمواصفات الخدمات المقدمة.
					104	هناك تعاون بين الإدارة والموظفين لتطوير أساليب انجاز الأعمال.
غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	عاشرا: التركيز على الموردين (المورد : كل من يقوم بتوريد أو تركيب أو تنفيذ خدمة أو مشروع)	
					105	تلتزم الهيئة بشروط العطاء لترسية العطاءات على الموردين.
					106	تقوم الهيئة بعمل تقييم للموردين الذين سبق لها التعامل معهم وفقا لمعايير واضحة.
					107	تقوم الهيئة بتوثيق نتائج فحص المواد الموردة.
					108	يشارك الموردون في جلسات فتح العطاء.
					109	تعتمد الهيئة على مخاطبة المقاولين بصورة رسمية في حال عدم الالتزام بالشروط.
					110	يتم النظر إلى جودة المواد المشتراة بالدرجة الأولى وليس إلى السعر .

القسم الثالث: مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة.

غير موافق بشدة	غير موافق	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					111	تقوم الهيئة بتزويد كافة المواطنين بالمياه الصالحة للشرب (من خلال الهيئة مباشرة او من خلال مصلحة المياه).
					112	يحصل المواطنين على كميات كافية من المياه.
					113	تقوم الهيئة بأعمال الصيانة اللازمة للتقليل من نسبة الفاقد.
					114	تتم الموازنة ما بين كميات المياه الجوفية التي يتم سحبها ومعدل تجدها.

					115	يتم التخلص من المياه العادمة عبر شبكة صرف صحي.
					116	تغطي شبكة الصرف الصحي كافة الأحياء السكنية في المدينة.
					117	تتشرط الهيئة وجود حفرة امتصاصية لكل منزل.
					118	تقوم الهيئة بمراقبة تصريف الحفر الامتصاصية للوقاية من خطرها.
					119	يتم توفير خدمة الكهرباء دون انقطاع.
					120	توفر الهيئة قطع أراضي بمساحات كافية لإنشاء المدارس.
					121	تراعي الهيئة التوزيع الجغرافي عند إنشاء المدارس.
					122	يتم توزيع حاويات كافية على كافة الأحياء في المدينة.
					123	يتم جمع النفايات من خلال نظام فعال.
					124	تتم معالجة النفايات في مناطق بعيدة عن الأحياء السكنية.
					125	تعمل الهيئة على محاربة الآفات والحشرات.
					126	تقوم الهيئة بالرقابة والتفتيش المستمر على المحلات.
					127	توفر الهيئة شبكة كافية من الطرق المعبدة لتسهيل تنقلات المواطنين.
					128	المساحات المتوفرة لشق الطرق والشوارع المستقبلية مساحات كافية.
					129	تقوم الهيئة بتوفير التسهيلات لتشجيع المواطنين على بناء المساكن.
					130	تتشرط الهيئة الالتزام بالارتدادات المطلوبة للبناء.
					131	تقوم الهيئة بإيجاد أنماط فعالة لاستخدام الأراضي .
					132	تقوم الهيئة بتقديم خدماتها للمنازل البعيدة خارج حدود الهيئة.
					133	تقدم الهيئة خدماتها للمواطنين مقابل أسعار مناسبة.
					134	تتفد الهيئة أعمالها ضمن مخطط هيكلي واضح.
					135	تقوم الهيئة بتوزيع خدماتها بناء على أسس تخطيطية مناسبة.
					136	تقوم الهيئة بتقديم خدماتها للجميع بطريقة عادلة.
					137	تعمل الهيئة على الحد من سوء التخطيط العمراني.
					138	تقوم الهيئة بالحد من الزحف العمراني على الأراضي الزراعية.
					139	تقوم الهيئة بمعاينة المخالفين بصورة قانونية.
					140	تقوم الهيئة باستغلال الموارد الطبيعية بطريقة عادلة.

					141	تشارك الهيئة في تنفيذ المشاريع الهادفة لتقليل نسبة البطالة.
					142	تقوم الهيئة بالموازنة بين الكلفة البيئية والكلفة الاقتصادية للأنشطة التي تنفذها.
					143	تولي الهيئة الأهمية للمشاريع المراعية لحماية البيئة.
					144	تتجح الهيئة في إنشاء مشاريع تعود عليها بالدخل المادي.
					145	تشارك الهيئة في الأنشطة الداعمة لوقف التصحر.
					146	تساعد الهيئة في توفير الإمكانيات اللازمة لاستصلاح الأراضي.
					147	تشجع الهيئة المشاريع المحافظة على التراث المحلي.
					148	تعتمد الهيئة على إيراداتها المالية في تنفيذ المشاريع.
					149	تقوم الهيئة بالتعاون مع مؤسسات القطاع الخاص للقيام بأنشطة استثمارية.
					150	تقوم الهيئة بعمل شراكات مع المواطنين.
					151	تحرص الهيئة على توفير مناخ مشجع للاستثمار.
					152	تركز الهيئة على إقامة مشاريع مشتركة مع الهيئات المحلية الأخرى.
					153	تقوم الهيئة بتحديد احتياجاتها وصياغتها على شكل مقترحات.
					154	تحصل الهيئة على تمويل مباشر من الجهات المانحة لتنفيذ احتياجاتها من المشاريع.
					155	تقوم الهيئة بوضع الخطط التنموية مع الجهات ذات العلاقة.
					156	تقوم الهيئة بالأدوار المطلوبة منها في الخطط التنموية.
					157	تقوم الهيئة برفع مستوى الوعي الجماهيري حول مسؤولية حماية البيئة.
					158	تشجع الهيئة مشاركة المرأة في الأنشطة التي تنفذها.
					159	تشجع الهيئة مشاركة الفئات المهمشة في الأنشطة التي تنفذها (الشباب، المعاقين)
					160	تعطي الهيئة فرصا متساوية لكلا الجنسين في الأنشطة المتعلقة بها (مثل التوظيف، التدريب، التحفيز).
					161	تقوم الهيئة بمشاركة مؤسسات المجتمع المدني في رعاية الأنشطة المجتمعية.
					162	تؤمن الهيئة أن التنمية المستدامة تبدأ من المجتمع المحلي.
					163	تؤمن الهيئة أن مشاركة المواطنين في القرارات الخاصة بهم يضمن التزامهم بها.

					مشاركة المواطنين في تحديد أولوياتهم من المشاريع يعمل على تشجيعهم على دفع مساهماتهم المجتمعية.	164
					مشاركة المواطنين في تحديد أولوياتهم من المشاريع يدفعهم للمحافظة عليها.	165

ملحق 3.3: كتاب تسهيل مهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in
Sustainable Rural Development

التاريخ: 2007/11/11

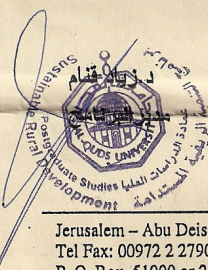
الى من يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة - جامعة القدس بأن
الطالب/ة: سجاد قهرلوي ملتحق/ة ببرنامج الدراسات العليا في التنمية
الريفية المستدامة وي/تقوم حاليا بإعداد بحث بعنوان :
اجارة الجودة الشاملة في طهيات الخبز المحلى للمسلمين في القدس
.....
ودورها في التنمية الريفية المستدامة
.....

نرجو من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته. شاكرين لكم
حسن تعاونكم.

مع فائق الاحترام والتقدير،،



للتمس - أبو ديس
تلفاكس 00972 2 2790345
ص.ب 51000 أو 20002

Jerusalem - Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
142قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة.....	1.3
143استمارة الاستبيان.....	2.3
154كتاب تسهيل المهمة.....	3.3

فهرس الاشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
20دورة دمينج للتحسين المستمر	1.2

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
53	توزيع مجتمع الدراسة حسب المحافظات في الضفة الغربية.....	1.3
54	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظات في الضفة الغربية.....	2.3
55	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المحافظة.....	3.3
55	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الموظفين في الهيئة.....	4.3
56	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة.....	5.3
55	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.....	6.3
56	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية.....	7.3
57	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.....	8.3
58	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات العمل في الهيئة.....	9.3
60	نتائج اختبار الثبات كرونباخ - ألفا (Cronbach - Alpha) لأداة الدراسة.....	أ-10.3
61	نتائج اختبار الثبات كرونباخ - ألفا (Cronbach - Alpha) لأداة الدراسة.....	ب-10.3
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمجالات واقع عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية من وجهة نظر الموظفين.....	1.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.....	أ-2.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع دعم الإدارة العليا في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.....	ب-2.4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع	أ-3.4

- التركيز على الموظفين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من
وجهة نظر الموظفين.....
- 68 3.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
التركيز على الموظفين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من
وجهة نظر الموظفين.....
- 71 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
الهيكل التنظيمي في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة
نظر الموظفين.....
- 72 5.4-أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
الثقافة التنظيمية في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة
نظر الموظفين.....
- 73 5.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
الثقافة التنظيمية في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة
نظر الموظفين.....
- 74 6.4-أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
التحسين المستمر في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة
نظر الموظفين.....
- 75 6.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
التحسين المستمر في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة
نظر الموظفين.....
- 77 7.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات في الهيئات المحلية في
الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين.....
- 78 8.4-أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
التركيز على المستفيدين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من
وجهة نظر الموظفين.....
- 79 8.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
التركيز على المستفيدين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من
وجهة نظر الموظفين.....
- 80 9.4-أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
ضمان الجودة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر
الموظفين.....
- 81 9.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
ضمان الجودة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة نظر
الموظفين.....
- 83 10.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
تصميم العمليات في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من وجهة
نظر الموظفين.....
- 84 11.4-أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
التركيز على الموردين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من
وجهة نظر الموظفين.....
- 85 11.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
التركيز على الموردين في الهيئات المحلية في الضفة الغربية من
وجهة نظر الموظفين.....
- 86 12.4-أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
دورالهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من
وجهة نظر الموظفين.....
- 87 12.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
دورالهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من
وجهة نظر الموظفين.....
- 88 12.4-ج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لواقع
دورالهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من
وجهة نظر الموظفين.....
- 93 13.4 نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع دعم الإدارة العليا ومساهمة
الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة
نظر الموظفين.....
- 94 14.4 نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع التركيز على الموظفين ومساهمة
الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة

	نظر الموظفين.....	
95	نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع الهيكل التنظيمي ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.....	15.4
96	نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع الثقافة التنظيمية ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.....	16.4
97	نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع التركيز على التحسين المستمر ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.....	17.4
97	نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع التركيز على اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.....	18.4
98	نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع التركيز على المستفيدين ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.....	19.4
99	نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع ضمان الجودة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.....	20.4
100	نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع تصميم العمليات ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.....	21.4
101	نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع التركيز على الموردين ومساهمة المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.....	22.4
101	نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.....	23.4-أ

102	نتائج اختبار معامل بيرسون لواقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة ومساهمة الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة من وجهة نظر الموظفين.....	23.4-ب
103	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير المحافظة.....	24.4
104	المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على أداة الدراسة تبعا " لمتغير المحافظة.....	25.4-أ
105	المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على أداة الدراسة تبعا " لمتغير المحافظة.....	25.4-ب
105	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال التركيز على الموظفين.....	26.4
106	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال الهيكل التنظيمي.....	27.4
108	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال التحسين المستمر.....	28.4
108	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال اتخاذ القرارات بناءا" على قاعدة بيانات.....	29.4
109	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال التركيز على المستفيدين.....	30.4
110	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال ضمان الجودة.....	31.4
111	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال تصميم العمليات.....	32.4
112	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على مجال التركيز على الموردين.....	33.4
113	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على المجال الكلي لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة..	34.4

- 114 35.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد الموظفين.....
- 115 36.4-أ نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين.....
- 116 36.4-ب نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين.....
- 117 37.4 نتائج اختبار (Independent Samples Test) لواقع تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.....
- 118 38.4-أ نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.....
- 119 38.4-ب نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.....
- 120 39.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.....
- 121 40.4-أ نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات العمل في الهيئة....
- 122 40.4-ب نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الهيئات المحلية في الضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات العمل في الهيئة....
- 123 41.4 نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين لواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير المحافظة.....

124	المتوسطات الحسابية لاستجابات الموظفين على دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة تبعا "لمتغير المحافظة.....	42.4
124	اختبار (LSD) للمقارنات البعدية للفروق بين مستويات متغير المحافظة على دور الهيئات المحلية في التنمية المستدامة.....	43.4
125	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين لواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد الموظفين.....	44.4
126	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين لواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد السكان المستفيدين من خدمات الهيئة.....	45.4
127	نتائج اختبار (Independent Samples Test) لواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الجنس.....	46.4
127	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين لواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.....	47.4
128	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين لواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير العمر.....	48.4
129	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاتجاهات الموظفين لواقع دور الهيئات المحلية في الضفة الغربية في التنمية المستدامة تعزى لمتغير عدد سنوات العمل.....	49.4

فهرس المحتويات

الصفحه	الموضوع	الرقم
أ	إقرار
ب	شكر و عرفان
ج	التعريفات
هـ	قائمة المختصرات
و	ملخص بالعربية
ز	ملخص بالإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
1	1.1 مقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
2	3.1 أهمية الدراسة
3	4.1 أهداف الدراسة
3	5.1 تساؤلات الدراسة
7	6.1 فرضيات الدراسة
10	7.1 حدود الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
12	1.2 مقدمة
13	2.2 مفهوم الجودة
14	3.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
15	4.2 عناصر إدارة الجودة الشاملة
16	1.4.2 دعم الإدارة العليا واقتناعها بفلسفة إدارة الجودة الشاملة
16	2.4.2 التركيز على العاملين

17الهيكل التنظيمي	3.4.2
18الثقافة التنظيمية	4.4.2
19التحسين المستمر	5.4.2
22اتخاذ القرارات بالاعتماد على قاعدة بيانات	6.4.2
22التركيز على المستفيدين	7.4.2
24ضمان الجودة	8.4.2
24تصميم العمليات	9.4.2
25التركيز على الموردين	10.4.2
26مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة	5.2
26إدارة الجودة الشاملة في القطاع العام	6.2
27فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة	7.2
28المعوقات التي تعترض تطبيق إدارة الجودة الشاملة	8.2
28الهيئات المحلية الفلسطينية	9.2
29الحكم المحلي الفلسطيني	1.9.2
29مفهوم وتصنيف الهيئة المحلية	2.9.2
30التنمية المستدامة	10.2
32مساهمة الهيئات المحلية في التنمية المستدامة	11.2
35مؤشرات التنمية المستدامة	12.2
38الدراسات السابقة	13.2
38الدراسات العربية	1.13.2
48الدراسات الأجنبية	2.13.2
50التعقيب على الدراسات السابقة	3.13.2
52الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
52مقدمة	1.3
52منهج الدراسة	2.2
53مجتمع الدراسة	3.3
54عينة الدراسة	4.3

54خصائص افراد عينة الدراسة الدراسة.....	5.3
55وصف عينة الدراسة حسب متغير المحافظة.....	1.5.3
55وصف عينة الدراسة حسب متغير عدد الموظفين.....	2.5.3
56وصف عينة الدراسة حسب متغير عدد السكان المستفيدين.....	3.5.3
56وصف عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....	4.5.3
57وصف عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.....	5.5.3
57وصف عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	6.5.3
58وصف عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	6.5.3
58مصادر البيانات.....	6.3
59اداة الدراسة.....	1.6.3
59وصف الاداة.....	2.6.3
60صدق الاداة.....	3.6.3
61إجراءات الدراسة وجمع البيانات.....	7.3
62المعالجة الإحصائية.....	8.3

63 الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....

62تمهيد.....	1.4
62النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها.....	2.4
93النتائج المتعلقة بفحص فرضيات الدراسة ومناقشتها.....	3.4
129ملخص النتائج.....	4.4

.....الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....

132الاستنتاجات.....	1.5
133التوصيات.....	2.5

136المراجع.....

156فهرس الملاحق.....

157 فهرس الاشكال
158 فهرس الجداول
165 فهرس المحتويات